

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA ESPECIAL FAE II**

**Rogério Camargo Alves**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA QUALIDADE  
PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2002**

**Rogério Camargo Alves**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA QUALIDADE  
PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC, como requisito para o grau de mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis

2002

**Rogério Camargo Alves**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA QUALIDADE  
PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EMPRESA  
DE TELECOMUNICAÇÕES**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Moisés Francisco Farah Júnior  
Faculdade de Administração e Economia

---

Prof. Dra. Ilse Maria Beuren  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva  
Faculdade de Administração e Economia

Florianópolis, 17 de dezembro de 2002.

## RESUMO

**CAMARGO, Rogerio Alves. Análise de elementos caracterizadores da qualidade percebidos pelos clientes em empresa prestadora de serviços de telecomunicações.** 2002. f. 138. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dra.

Defesa: 17/12/2002

O objetivo do presente estudo foi identificar os principais elementos caracterizadores da qualidade percebidos pelos clientes de uma empresa de serviços de telecomunicações. A pesquisa caracterizou-se como quali-quantitativa, tendo um universo de empresas usuárias desses serviços e uma amostra constituída por 82 empresas. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram dois questionários, com roteiros previamente estruturados, tendo sido aplicados em duas oportunidades diferentes, um em 2000 e outro em 2001. Uma explanação sobre a evolução do conceito de gestão fez parte da fundamentação que embasou a pesquisa, chegando à gestão da qualidade, modelo adotado pela modernidade, em face de acirrada concorrência em que se encontra hoje o mercado de serviços. Os dados levantados na pesquisa permitiram alcançar conclusões em relação aos objetivos estabelecidos. No que concerne às medidas de melhorias da qualidade, verificou-se que ocorreram melhorias na empresa de telecomunicações. Esta constatação é reforçada pelo aumento do *market share* de usuários exclusivos da Telecompar e a redução de usuários fazendo uso dos serviços das concorrentes. Quanto ao perfil das empresas contratantes, observou-se que a maioria dos entrevistados não possui filiais fora do Estado do Paraná. Os itens Indústria e Comércio/Serviços são os ramos que mais possuem. Observou-se uma maior concentração nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e sul do país. As empresas entrevistadas permanecem conectadas à Internet praticamente o dia todo, em que o correio eletrônico é o serviço mais utilizado pelas empresas pesquisadas, vindo posteriormente o serviço de comunicação de dados e pesquisa. Em relação ao grau de satisfação dos clientes, a maioria dos usuários, ou seja, 63% estão muito satisfeitos com os serviços prestados pela Telecompar. O serviço que os usuários consideram mais importante é a disponibilidade do link, segundo a opinião de 30% dos entrevistados. Assim, conclui-se que os elementos caracterizadores da qualidade percebidos, pelos clientes, encontram-se 11,71% acima do mínimo aceitável por ele e 9,9% aquém do desejado. Isto indica que a Telecompar está no caminho certo, uma vez que está no quadrante de vantagem competitiva mais afastada do limite mínimo de tolerância do cliente, do que estava em 2000.

## **ABSTRACT**

Camargo, Rogerio Alves. Quality analysis of the characterizing elements noticed by clients of a service company operating in telecommunications. 2002. f. 138. Essay (master's degree in Management). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Adviser: Ilse Maria Beuren

Date: 17/12/2002

The objective of the present study was to identify the main quality characterizing elements noticed by the clients of a service company operating in telecommunications. The research was characterized as quali-quantitative, having a large number of companies making use of these services and a sample constituted by 82 companies. The instruments used for the data collect were two questionnaires, with previous structured directions. They were applied in two different occasions, one in 2000 and the other in 2001. An explanation about the evolution of management concept made part of the fundament that based the research, reaching the management quality, which is the model followed by modernity, due to the strong competitiveness that exists on the market of rendering service companies. The data obtained with the research allowed to reach conclusions related to the established objectives. Regarding to the betterment measures of quality, it was verified that improvements occurred in the telecommunication company. This confirmation gets stronger by the increase of restricted users of market share in Telecompar and the reduction of users who make use of the competitors' services. As for the contracting companies' profile it has been noticed that most of the interviewees don't have branches out of Paraná state. The items trade and industry/ services are the ones that have more. A bigger concentration was observed in the states of São Paulo, Rio de Janeiro, and in the south of the country, as well. The interviewed companies are connected to the Internet all day long, being the e-mail the most used means by the researched companies, followed by the data and research communication service. With regard to the clients satisfaction level, most users, it means 63%, are very satisfied with the services rendered by Telecompar. The service that users consider more important is the link availability, according to the opinion of 30% of the interviewed people. Thus, it follows that the quality characterizing elements noticed by the clients are 11,71% above the acceptable minimum by them, and 9,9% beneath the expected one. This shows that Telecompar is on the right way, once it is in the more distant competitive advantage branch of the smallest limit of the client's tolerance, than it was in 2000.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Filiais das empresas usuárias.....	89
Figura 2 – Empresas usuárias da Internet.....	91
Figura 3 – Hábitos da empresa na Internet.....	92
Figura 4 – Como os usuários tomaram conhecimento dos serviços.....	94
Figura 5 – Razões da empresa ter optado pelos serviços da Telecompar .....	96
Figura 6 – Outras empresas utilizadas pelos clientes para os serviços de transmissão de dados .....	98
Figura 7 – Empresas que utilizam os serviços da Telecompar e de outras para a transmissão de dados.....	100
Figura 8 – Empresas que pretendem expandir a velocidade dos links.....	101
Figura 9 – Grau de utilização dos telefones da empresa.....	103
Figura 10 – Grau de satisfação dos clientes em 2001 .....	106
Figura 11 – Grau de satisfação dos clientes em 2000.....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principal ramo/atividade das empresas pesquisadas em 2001 .....	87
Tabela 2 – Principal ramo/atividade das empresas pesquisadas em 2000 .....	88
Tabela 3 – Nível de serviço desejado, mínimo aceitável e o efetivamente prestado.....	105

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	09
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.1.1	A teoria clássica e a teoria científica .....	18
2.1.2	A teoria das relações humanas.....	21
2.2	PROCESSOS MODERNOS DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	23
2.2.1	Modelo de trabalho em equipe.....	24
2.2.2	Modelo de gestão estratégica .....	25
2.2.3	Modelo de gestão do conhecimento .....	28
2.2.4	Modelo de gerenciamento pelas diretrizes.....	30
2.3	PROCESSO DE GESTÃO.....	32
2.3.1	Planejamento .....	32
2.3.2	A organização .....	36
2.3.3	Motivação.....	39
2.3.4	Controles.....	43
2.4	GESTÃO DA QUALIDADE .....	46
2.4.1	Conceituação .....	47
2.4.2	Gerenciamento da qualidade .....	48
2.4.3	Normatização da qualidade .....	51
2.4.4	Controle da qualidade .....	56
2.5	SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	57
2.5.1	Definição de cliente.....	61
2.5.2	O marketing e o cliente .....	62

2.5.3	Satisfação dos clientes em relação à qualidade.....	68
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
3.1	PERGUNTAS DA PESQUISA .....	73
3.2	DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS.....	73
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	74
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	75
3.4.1	Tipos de dados .....	75
3.4.2	Instrumento de pesquisa.....	75
3.4.3	Análise dos dados.....	76
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	76
<b>4</b>	<b>MEDIDAS DE MELHORIA DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES.....</b>	<b>78</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	78
4.2	MEDIDAS DE MELHORIA DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	79
4.2.1	Quanto à qualidade dos serviços e tecnologia.....	79
4.2.2	Quanto aos serviços de pós-venda.....	81
4.2.3	Quanto aos preços e facilidades de negociação.....	82
4.2.4	Quanto ao atendimento ao cliente de modo geral .....	83
4.2.5	Quanto ao preparo técnico do corpo funcional de modo geral.....	84
4.3	MUDANÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO .....	84
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>87</b>
5.1	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	87
5.2	PRODUTO CONTRATADO .....	90
5.3	GRAU DE CONHECIMENTO DO CLIENTE EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES.....	93
5.4	GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	104
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>110</b>
6.1	CONCLUSÕES.....	110



6.2	RECOMENDAÇÕES .....	114
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>
	Anexo A.....	120
	Anexo B.....	131

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A globalização econômica mundial é uma realidade e um fato que faz com que as empresas procurem acompanhar os avanços tecnológicos para poderem manter sua competitividade no mercado. Para acompanhar os avanços tecnológicos as empresas procuram adaptar-se também administrativamente, procurando formas de melhorar o atendimento aos clientes, sem que isso signifique maior custo.

O atendimento diferenciado aos clientes representa um grande desafio para as organizações nos dias de hoje. Buscam acirradamente a excelência no atendimento como meio de obter vantagem competitiva. Segundo Kotler (1999, p. 155), a excelência do atendimento não apenas conquista novos clientes, mas os mantém, e isso torna-se mais importante porque “um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre”.

A melhoria ao cliente transforma-se em estratégia de marketing, e para isso não basta somente que a organização utilize toda a tecnologia disponível ou treine seus empregados em técnicas de cortesia. É necessário ultrapassar esses limites. Richers (2000) cita que é consenso que o propósito de todas as organizações é manter seus clientes, tendo em vista que eles não compram coisas, compram soluções para os seus problemas.

A qualidade do atendimento depende das ações de profissionais treinados e motivados para satisfazer seus clientes, demonstrando presteza e competência no atendimento dos seus anseios e necessidades.

A idéia de que a melhoria do atendimento é um processo que está tomando força e passa a ser responsabilidade desafiadora. Cabe aos gerentes a tarefa de conceber, desenvolver, administrar, treinar o pessoal da linha de frente e criar um sistema de manutenção que efetivamente garanta a organização e o atendimento diferenciado. Entretanto, se a gerência é a chave para a melhoria sistemática do atendimento, a linha de frente é a porta pela qual o cliente avalia a organização e seus produtos.

O bom atendimento é visto pelo cliente como o resultado satisfatório de uma interação com o pessoal da linha de frente. E para que isso aconteça, é necessário que toda a organização esteja engajada e que todos reconheçam o compromisso com a qualidade do atendimento como um dos objetivos organizacionais. De acordo com Ansoff (1977, p. 25), os objetivos de uma organização são “instrumentos de múltiplas finalidades”. A qualidade do atendimento ao cliente é importante para que a empresa alcance seus objetivos, pois ele é o seu foco principal.

A qualidade do atendimento começa no interior das organizações, no enfoque fornecedor-cliente interno. A função atendimento é de todos e não apenas de uma área em particular. Cada área é cliente e fornecedor de outras. As habilidades requeridas para o atendimento ao cliente externo são as mesmas para o cliente interno.

No que concerne ao mercado de telecomunicações, oferecer as melhores soluções para resolver os problemas dos clientes é um desafio cada vez mais complexo. Não basta dispor de um portfólio e serviços e de uma equipe técnica bem treinada, porque isso a concorrência também tem. É necessário desenvolver conhecimento dos negócios, entender processos que diferenciem a empresa, tendo

uma visão mais ampla das tecnologias disponíveis para identificar as opções mais adequadas para cada exigência do cliente.

Da mesma forma que os clientes de outros setores, o cliente de uma empresa de telecomunicações, requer um atendimento diferenciado, com qualidade e eficácia, sem que seja necessário pagar mais para ver suas necessidades atendidas. É isto que está acontecendo atualmente no mercado.

No entanto, apesar da empresa de telecomunicações buscar esse atendimento, resta saber se os investimentos realizados na busca da melhoria são percebidos pelos clientes, isto é, se a empresa está conseguindo captar ou até antecipar-se às necessidades dos seus clientes.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: *Que elementos caracterizadores de qualidade são percebidos pelos clientes de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste em verificar os elementos caracterizadores de qualidade percebidos pelos clientes de uma empresa de telecomunicações.

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar as medidas de melhorias da qualidade adotadas pela empresa de telecomunicações, objeto de estudo, com vistas à satisfação dos clientes;

- identificar o perfil das empresas contratantes dos serviços da empresa de telecomunicações;
- comparar o grau de satisfação atribuído pelos clientes aos serviços prestados pela empresa de telecomunicações nos anos 2000 e 2001.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As transformações na estrutura empresarial dos países em desenvolvimento, que começaram a ocorrer nos anos 80, foram motivadas pelo aumento da concorrência, pela defasagem tecnológica, pelo envelhecimento dos modelos de gestão e também, pela necessidade de barateamento dos produtos. As empresas, organizadas por princípios e métodos fordistas, começaram a sofrer transformações, que mexeram com toda a filosofia adotada, principalmente nos métodos organizacionais.

Além disso, a competição trazida pela globalização alterou a dinâmica das empresas, modificando as formas de competir. Graças à telemática, a gestão empresarial ganhou uma face mundial. A evolução da globalização econômica havida no final do século XX modificou a forma de concorrência mundial, bem como os padrões de competitividade nacional. As mudanças havidas nas empresas foram tão intensas que alguns estudiosos classificam a presente era como a da mudança. Druker (1986) afirma que nenhum século da história da humanidade passou por tantas transformações radicais quanto esse.

Mas não foram só as empresas que mudaram. Com tantas transformações, mudaram também as exigências dos clientes e, principalmente, a demanda por

serviços. Segundo Giansesi e Corrêa (1996), a ampliação da demanda por serviços se deve a vários fatores, como o aumento da qualidade de vida, maior tempo de lazer, a urbanização, mudanças socioeconômicas, aumento das exigências dos consumidores e mudanças tecnológicas.

A representatividade do setor de serviços na economia é tão grande, que no futuro, ao invés de países “industrializados” haverá países “serviçalizados”, como afirma Velho (1995).

Segundo Las Casas (2000), os consumidores de serviços, da mesma forma que os consumidores de bens, selecionam seus fornecedores, valendo-se de certos critérios que julgam imprescindíveis. Para que a empresa de serviços, como é o caso de uma empresa de telecomunicações, possa concorrer na seleção dos consumidores, algumas características são imprescindíveis. Lista seis características principais, quais sejam: competência técnica, reputação da empresa, qualidade do trabalho desenvolvido, experiência, prestação de serviços mais amplos, experiência da equipe de autoria.

Pelo exposto, observa-se que as empresas prestadoras de serviços precisam se preparar melhor e buscar a melhoria contínua para se manterem competitivas. Pode-se perceber também que o consumidor de serviços aumentou suas exigências e que a qualidade tomou maior importância.

A qualidade e a rapidez dos serviços prestados são focadas nos estudos sobre a satisfação dos clientes. Partindo deste ponto de vista, pretende-se compreender melhor a relação entre os processos praticados por elas e o que pode ser melhorado, visando atender as expectativas do cliente. Por isso, torna-se tão importante verificar os elementos caracterizadores de qualidade percebidos pelos clientes de uma empresa de telecomunicações.

Dentro do panorama atual, as empresas têm que ser efetivamente de ponta naquilo que fazem. Diversificar seus produtos ou até mesmo servir como modelo para as demais, é um ponto crucial para a existência de uma empresa. Este aspecto é mais perceptível nas empresas envolvidas em tecnologia de ponta, como é o caso das empresas de telecomunicações.

Diante de tantas mudanças, verifica-se que o tema abordado mostra-se oportuno, pois a conquista de novos clientes ou, no outro extremo a perda de clientela é que obriga as empresas prestadoras de serviços a se aperfeiçoarem nas suas atividades de atração e manutenção dos clientes.

O setor de telecomunicações tem investido em qualidade, em novas técnicas e formas administrativas. A grande influência dessas novas tendências trouxe manifestações claras de um novo cenário sócio-econômico, que vem passando por constantes e profundas modificações. Tem mostrado um mundo de alternativas múltiplas, com a comunicação cada vez mais fácil, o que possibilita às empresas prestadoras de serviços, uma agilidade jamais vista.

Assim, a contribuição teórica do estudo consiste em evidenciar a importância da gestão da qualidade também nas prestadoras de serviços. Os programas de qualidade nasceram no ambiente industrial, mas hoje, inserem-se em todos os campos da economia.

Como contribuição prática, mostra-se quais os aspectos caracterizadores da qualidade são percebidos pelos clientes. Isto é importante por apresentar o modo como os clientes valorizam as ações da empresa, o que pode indicar novos caminhos aos gestores.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para um melhor entendimento da pesquisa realizada estruturou-se este trabalho em seis capítulos. O primeiro capítulo evidencia o tema e o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, justifica a escolha do tema e apresenta a organização do trabalho

No segundo capítulo, apresenta-se uma fundamentação teórica que embasa o tema escolhido é o tema do segundo capítulo. Assim, em seu início apresenta-se a evolução das teorias de administração das organizações, desde a teoria clássica até chegar aos dias de hoje, em que a gestão mais aceita é a da qualidade. Sendo este o principal foco do trabalho, acentua-se seus conceitos, e detalha-se o gerenciamento pela qualidade, a normatização e o controle, focalizando também, a satisfação do cliente, a definição de cliente, o marketing de serviços e como o cliente é satisfeito em suas necessidades por uma empresa cuja gestão é a de qualidade.

A metodologia utilizada na pesquisa perfaz o terceiro capítulo. Primeiramente apresenta-se as perguntas da pesquisa e a definição operacional de termos. Em seguida, define-se a delimitação da pesquisa, os instrumentos utilizados e a sua limitação.

O quarto capítulo traz as melhorias adotadas para aumentar a eficiência da empresa, segundo o que foi apontado pelos usuários dos serviços foco deste estudo, destacando-se as melhorias da qualidade nos serviços prestados, na tecnologia, nos serviços pós-venda, nos preços e facilidades de negociação, no atendimento ao cliente, no preparo técnico do corpo funcional da empresa e no processo de gestão.



O quinto mostra a pesquisa propriamente dita, apresentando as questões que foram apresentadas aos clientes da empresa de telecomunicações e gráficos sobre os resultados mais importantes para o tema aqui focado. Inicialmente apresenta-se o perfil dos respondentes. Após evidencia-se o produto contratado e o grau de conhecimento do cliente em relação aos serviços oferecidos pela empresa. Além disso, procura-se mostrar o grau de satisfação do cliente da empresa em foco.

No sexto capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O processo de globalização ocorrido no mundo, no final do século XX, acirrou a concorrência, levando as empresas a correrem atrás de novas tecnologias para mudar seus processos de gestão e aumentar a qualidade de produtos oferecidos aos consumidores.

Esse processo fez com que os fornecedores de tecnologia procurassem cada vez mais agilizar novos serviços de forma a poder atender o mercado consumidor.

Desse modo, faz-se uma incursão teórica na evolução dos processos de gestão, o planejamento necessário e como os novos modelos adotados pelas empresas valorizam a qualidade, mostrando também os principais parâmetros em que se apóiam para gerir pela qualidade.

Assim, na primeira seção, apresenta-se um breve resumo da evolução das teorias administrativas das organizações. Também aborda-se o processo de gestão, com ênfase em suas etapas. Em seguida contempla-se os aspectos conceituais da gestão da qualidade. Por último enfatiza-se aspectos relevantes relacionados à satisfação do cliente.

### **2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

A gestão organizacional existe, de forma embrionária, desde os primórdios dos tempos, mas uma aplicação científica só teve início em 1903, quando teve início a primeira teoria sobre o assunto.

Assim, conforme Ferreira, Reis e Pereira (1997), a evolução das ciências sociais, impactaram também a administração, envolvendo a engenharia humana, com ênfase na execução racionalmente coisas. Pode-se observar a evolução da administração mais nitidamente quando foram identificadas as escolas, orientações e abordagens seguidas por estudiosos que formularam teorias administrativas.

#### 2.1.1 A teoria clássica e a teoria científica

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997), a chamada orientação clássica, corresponde ao denominado movimento da administração científica, que teve como meta o aumento da eficiência por meio de novos processos técnicos surgidos da necessidade de se racionalizarem os meios de produção, radicalmente alterados pela Revolução Industrial.

Para a teoria clássica, conforme Ferreira, Reis e Pereira (1997), são princípios fundamentais a ênfase na eficiência e racionalização de métodos de trabalho; a crença no homem econômico, motivado por recompensas econômicas; a divisão do trabalho claramente definida e a pronunciada hierarquia; a crença de que o que seria bom para a organização também o seria para os trabalhadores.

Frederick Taylor foi o primeiro estudioso a desenvolver estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho. Segundo indicado por Silva (1974), Taylor estava consciente da necessidade de estabelecer uma média para a execução do trabalho industrial e, para isso, criou um sistema de cronometragem para o tempo de execução e um instrumento educativo para o executor, além de um sistema de

recompensa e incentivo para o trabalhador. Com isso, estava fundada a organização científica do trabalho.

Silva (1974, p.29), denomina o primeiro princípio de “especificidade funcional”. Menciona aqui: “é um princípio deduzido mediante a aplicação do pensamento lógico à análise das relações entre trabalho e trabalhador. Se não tem idéia nítida e segura do que deve fazer, o trabalhador carece de condições psicológicas para engajar-se a fundo no trabalho”.

O segundo princípio, Silva (1974, p.29) denomina de “exeqüibilidade funcional”, afirmando que “se se espera que alguém execute determinado montante de trabalho durante a jornada, é de rigor que esse alguém seja exata e precisamente informado sobre isso”. Por isso, Taylor fixou um padrão de medida baseado na eqüidade e no realismo do trabalho.

Ainda de acordo com Silva (1974), o terceiro e quarto princípios seriam o verso e o reverso da medalha, acabando por compor um único princípio, que chama de “princípio da remuneração equânime”. Se o trabalhador faz sua tarefa obedecendo a prazos e metas, então, ele precisa ser bem remunerado. Se, ao contrário, ele não cumprir o que foi ordenado, deverá, por consequência, receber menos que o outro que cumpre prazos e metas.

Para Taylor, seria possível conseguir o contentamento de todos, por meio do aumento da eficiência. O aumento da produtividade teria, como consequência, maiores lucros para os empresários e maiores salários para os empregados, reduzindo custos que se refletiriam em menores preços para o consumidor.

Silva (1974, p.7) explica que “as idéias de Taylor afetaram de tal maneira os costumes, a produção e distribuição de bens, convenções e valores do povo

americano, que seria impossível isolar e identificar em toda a extensão e em todas as repercussões, o volume e a intensidade de sua influência”.

Henry Fayol foi outro estudioso que se preocupou com os métodos organizacionais das empresas. Em sua doutrina administrativa, defendeu a estrutura hierárquica das empresas, afirmando que cada setor devia ter um chefe único, subordinado a um chefe de serviço, por sua vez subordinado ao chefe da empresa. Nunca um setor da empresa deveria sofrer a ausência de um chefe. Para Fayol, a capacidade administrativa de cada chefe aumentava em importância de acordo com a hierarquia. A esse respeito, afirmou Fayol (*apud* Silva, 1974, p. 65), “a autoridade deve ser sempre representada; para todo chefe deve existir um substituto designado”. Assim, o essencial é a chefia em todos os escalões.

Fayol dividiu as operações de cada empresa em seis funções, quais sejam: administrativa, técnica, comercial, financeira, contábil e de previdência, assentados em 14 princípios, relatados por Ferreira, Reis e Pereira (1997) como sendo:

- a) Divisão do trabalho – especializações dos empregados;
- b) autoridade e responsabilidade – direito dos superiores em darem ordens;
- c) unidade de comando – um empregado deve receber ordens apenas de um chefe;
- d) unidade de direção – controle de uma só pessoa;
- e) disciplina – necessidade de serem estabelecidas normas e condutas de trabalho;
- f) prevalência dos interesses gerais – os interesses da organização devem prevalecer sempre;
- g) remuneração – deve sempre garantir a satisfação dos empregados;
- h) centralização – atividades e autoridades devem ser sempre centralizadas;

- i) hierarquia – respeito à estrutura hierárquica;
- j) ordem – deve ser mantida em toda a organização;
- k) eqüidade – deve prevalecer a justiça que traz a lealdade;
- l) estabilidade dos empregados – a rotatividade de empregados prejudica a organização;
- m) iniciativa – capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo;
- n) espírito de corpo – trabalho feito e defendido por um conjunto de empregados.

Esses princípios eram rígidos e o poder de decisão estava centrado na figura do chefe, caracterizando a gestão empresarial como vertical.

Segundo Silva (1974), para que esses princípios fossem obedecidos seria necessária a preparação dos empregados e a sistematização do trabalho e que, à medida que seriam alcançados os escalões hierárquicos superiores, as funções administrativas sobrepujariam as técnicas em importância.

Essa teoria logo foi superada. Em oposição, surgiram outras mais centradas nas pessoas, como a teoria de relações humanas abaixo descrita.

### 2.1.2 A teoria de relações humanas

Essa teoria surgiu como movimento de oposição à anteriores. Foi condicionada pelas mudanças que atingiram a sociedade, principalmente no campo das ciências sociais.

Ferreira, Reis e Pereira (1997) citam que Elton Mayo e seus colaboradores foram os primeiros a se insurgirem contra a teoria clássica, cujas pesquisas, ficaram

conhecidas sob o nome de experiência de *Hawthorne*. Os principais conclusões dessa experiência resumem-se em:

- a) Integração e comportamento sociais – a capacidade social é mais importante que a capacidade física do operário;
- b) participação nas decisões – o trabalhador é um ser pensante, por isso ele tem poder de participar nas decisões da empresa;
- c) homem social – o comportamento dos trabalhadores não está condicionado somente aos aspectos biológicos, mas também aos sociais, isso funciona como incentivo psicológico para a produtividade;
- d) conteúdo do trabalho – trabalhos repetitivos atuam ao contrário do anterior, quer dizer, são negativos para a motivação, fazendo cair a produtividade.

Nessa teoria, há ênfase na necessidade de equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e os objetivos da organização. Tal equilíbrio, ao contrário da teoria clássica, deveria ser intencionalmente construído.

Mary Follet (*apud* Ferreira, Reis e Pereira, 1997, p. 31), “atribuía grande importância às relações individuais nas organizações e ao reconhecimento das motivações dos trabalhos, cujas reações não podem ser definidas com precisão”. Sendo assim, os problemas devem ser resolvidos utilizando-se a psicologia, cujos resultados devem mudar os padrões de comportamento das pessoas.

A evolução da globalização econômica modificou a forma de concorrência mundial, bem como os padrões de competitividade. Isso fez com que as empresas procurassem novas formas de gestão, e se modernizassem.

## 2.2 PROCESSOS MODERNOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Nas empresas, o desequilíbrio entre o desenvolvimento tecnológico e as habilidades sociais, traz perdas, às vezes, irreparáveis, requerendo mudanças nos processos de gestão.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), as mudanças necessárias encontram-se nos níveis do conhecimento, de atitude interna, de comportamento e desempenho em grupos ou organizações.

Um administrador precisa conhecer as necessidades de mudanças para bem administrar sua empresa. Nesse sentido, Druker (1986, p. 14) afirma: “A inovação empresarial se tornará o núcleo e o cerne da administração”.

Portanto, para administrar, é preciso planejar, organizar, motivar e controlar. Segundo Terra (2000), isso significa ter mais criatividade, mais aprendizado, mais conhecimento, mais motivação e mais inovação.

Procurando atender as exigências trazidas com o avanço do macro-ambiente organizacional, vários modelos de gestão têm surgido. Nesta seção aborda alguns dos mais discutidos na literatura pertinente e que guardam uma relação mais direta com os objetivos estabelecidos neste trabalho, como o modelo de trabalho em equipe. Posteriormente, será verificada a gestão pela qualidade, objeto da análise desta pesquisa.



### 2.2.1 Modelo de trabalho em equipe

O modelo de trabalho em equipe, citado por Cerqueira Neto (1991), compreende que uma boa gestão é feita por meio do senso do trabalho em equipe, que requer um clima de confiança entre a gerência e empregado e entre os próprios empregados.

Numa gestão que utiliza o senso do trabalho em equipe, o trabalhador é ouvido e considerado no processo de tomada de decisão que ocorre nas seções de trabalho. Terra (2000, p. 122) afirma que “quem já participou ou mesmo viu uma equipe de alto desempenho em ação (qualquer área no esporte, na empresa, na universidade ou na comunidade) não precisa ser convencido da importância que esta pode ter para o resultado de qualquer empresa”.

Trabalhando em equipe, o planejamento das ações é feito em comum e as decisões são tomadas por consenso. Segundo Cerqueira Neto (1991), esse tipo de gestão inclui três elementos básicos, quais sejam:

- a) o desenvolvimento de uma relação de trabalho sem antagonismos, isto é, em cada seção, empregados e gerentes colaboram nos meios e métodos de produção, superando procedimentos e pontos de vistas contrários;
- b) uma reforma de negociação, baseada nos interesses mútuos e desenvolvidos nas diferentes seções da empresa;
- c) uma verdadeira transformação de estilo gerencial, na qual a tradicional hierarquia de “cima-para-baixo” é substituída por participação no processo decisório. As decisões são descentralizadas, o que encoraja os empregados a se envolverem nos negócios da empresa.

Isso significa, segundo Terra (2000), que os membros da equipe participam na resolução dos problemas da empresa, na definição dos objetivos, encaram os conflitos como aspectos de interação e oportunidade para novas idéias.

Esse é um dos modelos adotados atualmente pelas empresas. Outros modelos, também modernos, estão sendo utilizados, como o da gestão estratégica, descrito a seguir.

### 2.2.2 Modelo de gestão estratégica

Outra forma de gestão é a estratégica, que é voltada para a competitividade, numa dimensão global. Sobre essa questão, Ansoff (1977, p.71) afirma que “uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e um sentido de orientação de crescimento. Essa necessidade não é atendida pelos objetivos da empresa isoladamente, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como ‘estratégia’”.

Conforme Silveira (2000, p. 8), a gestão estratégica “acresce capacitação estratégica e lida com as mudanças rápidas do ambiente e da empresa, incorporando ao sistema de planejamento o sistema de ações e as aspirações das pessoas e terminando com um novo comportamento”.

Porter (1999) explicita que o desempenho das empresas é divisível em duas partes, quais sejam, desempenho médio de todos os concorrentes do setor e desempenho da empresa acima ou abaixo da média. As estratégias servem justamente para fazer com que a empresa consiga superar os seus concorrentes.

Esse tipo de gestão procurou dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento, enfatizando os seguintes aspectos: organização, direção, coordenação e controle da empresa de modo estratégico.

Para Silveira (2000), as características principais desse modelo são:

- a) planejamento flexível, o planejamento não é um fim em si mesmo e sim um meio para o atingimento das metas da empresa;
- b) coordenação de todos os recursos com o objetivo de dar ênfase à gestão por objetivos;
- c) integração entre planejamento e controle, o estabelecimento de práticas de controle, capazes de proporcionar informações adequadas de *feedback*, faz parte do planejamento;
- d) sistemas de apoio, enfocando motivação/compensação, desenvolvimento organizacional, informações e comunicação.
- e) unidade estratégica de negócios, o desafio básico para a empresa moderna está na administração eficiente de um grande número de negócios sobre os quais ela exerce o domínio. Isso faz com que a organização seja dividida em várias unidades de negócio, que compartilham da mesma lógica estratégica.

Portanto, uma empresa que busca incorporar a estratégia em sua empresa, deve seguir conter essas características, com vistas à competitividade atual.

Segundo Porter, (1999, p.7), “a competitividade tornou-se uma das preocupações centrais do governo e da indústria de todos os países”. Isso porque, devido à globalização, houve a necessidade de um novo paradigma para que as indústrias pudessem se manter no mercado. A gestão estratégica procura

justamente colocar a empresa em posição de igualdade para competir com as concorrentes do setor.

Um modelo básico de planejamento estratégico é composto de cinco estágios, conforme indicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): a fixação de objetivos, a auditoria externa, a auditoria interna, a avaliação das estratégias e o da operacionalização das estratégias.

É no primeiro estágio que se quantificam as metas da empresa, formulam as estratégias para alcançá-las e propõe-se um modelo de controle sobre elas.

O segundo estágio serve para avaliar as condições externas e internas da organização. Nessa fase, são feitas previsões sobre o futuro, para poder fazer um planejamento a longo prazo.

O terceiro estágio, que é o da auditoria interna. Nessa fase, estuda-se as forças e as fraquezas da empresa, avaliando-se as suas competências, procurando-se novas técnicas para atingir as metas e estabelecendo-se novas estratégias, se for o caso.

O quarto estágio, o da avaliação das estratégias que foram estabelecidas no primeiro estágio. Esse processo de avaliação presta-se, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), à elaboração e quantificação de novas metas, utilizando novas tecnologias para avaliar os riscos e criar novos valores para os produtos da empresa.

O último estágio é o de operacionalização da estratégia. É nessa fase que são detalhados os passos propostos para a execução. É a implementação das estratégias antes formalizadas.

Enfim, a gestão estratégica programa todo o processo de ação da empresa, visando alcançar os objetivos por meio de estratégias que envolvem a empresa

como um todo. O modelo apresentado a seguir está conectado a uma das maiores exigências atuais, qual seja, a necessidade de conhecimento.

### 2.2.3 Modelo de gestão do conhecimento

Um terceiro processo de gestão, que está sendo recentemente abordado na literatura, é a gestão do conhecimento, entendendo-o como fator crucial de produção. Várias empresas têm sido despertadas para essa nova forma de gestão.

Ruiz (1996, p. 90) explica que “conhecer e pensar colocam o universo a nosso alcance e lhe dão o sentido, finalidade e razão de ser. O Homem é ‘o ser verdadeiro, o olho que vê o mundo’. Vê e conhece, conhece o que vê e pensa no que viu e no que não viu, conhece e pensa, pensa e interpreta. (...) além disso, investiga as causas”.

As empresas modernas passaram a entender e valorizar a capacidade de conhecer e de pensar dos seus empregados, passando a aproveitá-la para o funcionamento dos seus negócios.

De acordo com Geus (1998), as empresas vivas percebem o que está acontecendo no meio ambiente. Os gerentes sensibilizam-se para saber quando mudanças significativas são necessárias ou como agir efetivamente para alcançar um novo tipo de harmonia. A empresa moderna atua em um meio ambiente dinâmico sujeito às rápidas mudanças. Para se desenvolver nesse ambiente e atingir seus objetivos, ela precisa levar em conta a necessidade de mudança e a reação natural do homem em relação a ela.

Mas para adotar esse modelo de gestão é preciso, primeiro, preparar os empregados, aumentando os seus níveis de conhecimento, modificando a atitude interna, o comportamento e o desempenho das equipes. Para isso, novas competências são exigidas das pessoas, como poder de liderança, criatividade, bom relacionamento interpessoal e disposição para correr riscos.

Quanto aos gerentes, nesse tipo de gestão, têm papel de educadores, uma vez que deverão influenciar seus empregados a perseguir, com ele, os objetivos da empresa e nisso reside seu papel prioritário. Deve ter a capacidade fundamental de liderar e de trabalhar na ambigüidade e no caos. É aí que sua capacidade de educador serve como importante estratégia para diminuir a perplexidade e até a ansiedade do seu grupo.

Neste sentido, Terra (2000) aponta para a promoção de atividades de informação, por meio de ações estruturadas no nível de excelência, com a finalidade de sensibilizar as pessoas. Essa é uma das ferramentas mais úteis para uma época de tantos desafios. Na realidade, ela forma um corpo de antídotos para que a pessoa, ao compreender a cumplicidade da mudança, possa tornar-se efetivamente um agente das modificações internas na organização.

Essa é uma faceta da gestão do conhecimento, na qual a informação se constitui como a nova riqueza. A distribuição dessa nova riqueza faz com que ela seja aumentada, pois o gerente é também um aprendiz.

Ele não só distribui o seu conhecimento como também incorpora o conhecimento do grupo. Com humildade, ele entende que, para ser um excelente educador, terá de ser também o melhor aluno, sem se esquecer de que o verdadeiro mestre não é o que ensina, mas aquele que inspira.

Nesse modelo, para ser gerente, a pessoa precisa ser detentora de três habilidades básicas: técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos para a execução da tarefa; a humana remete à capacidade para trabalhar com pessoas; a conceitual é a capacidade de compreender toda a organização, e agir de acordo com os objetivos da organização como um todo.

O motivo básico que conduz esse modelo é aproveitar a capacidade humana de pensar e aprender, a curiosidade natural do homem e a sua necessidade de compreender o ambiente em que vive, trazendo essa capacidade para dentro da empresa e transformando-a em ferramenta para atingir os seus objetivos.

Outro modelo ainda se apresenta como utilizado pelas empresas modernas. Trata-se do gerenciamento pelas diretrizes, descrito no próximo tópico.

#### 2.2.4 Modelo de gerenciamento pelas diretrizes

Um outro modelo de gestão é chamado de gerenciamento pelas diretrizes. Campos (1996, p.64) explica que esse modelo compõe-se de uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização, buscando as causas que impossibilitam o atingimento das diretrizes, medidas que consigam esse atingimento e idéias para a melhoria dos processos já existentes e de novos processos. “É um sistema voltado para o atingimento das metas na organização”.

Nesse modelo, todos os empregados são envolvidos, dando-lhes a conhecer os temas estabelecidos para as soluções dos problemas, de tal forma que todos trabalhem para a consecução das diretrizes traçadas.

Requer um plano de longo prazo, com metas concretas, planos de ação e um orçamento capaz de dar suporte aos projetos prioritários e suficientes para o atingimento das metas.

Esse modelo é orientado para uma transformação radical da empresa, envolvendo pessoas e estruturas, significando novas possibilidades e novas opções para a busca de resolução de problemas que impedem que a empresa atinja as suas metas.

Em todos os modelos de gestão apresentados, observa-se que a função gerencial assume um significado mais substantivo. A gerência constitui-se em uma atividade básica, comprometida com os objetivos organizacionais e culturais da organização, mas, principalmente, deve ser capaz de envolver toda a equipe de trabalho para alcançar os objetivos da empresa.

Há que se considerar, porém, alguns elementos necessários para que os negócios da empresa possam ser geridos. Esses elementos são o planejamento e a motivação dos empregados, sem a qual não é possível gerir com competência, e a manutenção de níveis de controle do processo, assuntos a serem abordados a seguir.



## 2.3 PROCESSO DE GESTÃO

Todo processo de gestão requer alguns passos importantes que devem ser seguidos. Esses passos apontam para o planejamento, organização, motivação dos empregados e controles que garantem não só a qualidade das ações da empresa, mas também, a garantia que as metas serão atingidas.

### 2.3.1 Planejamento

De acordo com Fayol (*apud* Silva, 1974) pode-se definir planejamento como uma tentativa de se avaliarem cursos de ação futuros, com vistas às operações da empresa, estabelecendo-se características, baseadas em princípios bem definidos e em função das quais se prevêem resultados coerentes para um dado período de tempo.

O planejamento surge da necessidade de resolver problemas, sejam eles referentes à esfera interna ou externa da organização. Segundo Ackoff (1981, p.2), o planejamento é, nitidamente, um processo de tomada de decisão”.

No planejamento estratégico, esse passo estabelece o rumo que a empresa deverá seguir, com vistas a obter um nível de otimização em sua relação com o seu ambiente.

Segundo Fayol (*apud* Silva, 1974), o programa de ação é o instrumento mais eficaz para qualquer planejamento. Esse programa requer alguns passos principais detalhados por que Holden e McIlroy (1972).

O primeiro passo refere-se à apreciação dos objetivos definidos para serem atingidos, dos limites e dos propósitos da administração. Todo projeto requer a definição dos objetivos, os quais, de acordo com Drucker (1999), devem ser intensamente analisados antes de definidos. Requer também o estabelecimento de limites de tempo e financeiro, sendo essas, conforme Holden e Mcleroy (1972), uma das funções mais importantes da administração.

Para Fayol (*apud* Silva, 1974), toda ação é dirigida a um propósito. Holden e Mcleroy (1972, p.26) definem os propósitos da administração como “avaliar o problema, comunicar-se com outros níveis administrativos e com o cliente, coordenar os esforços de diferentes profissões, cumprir os prazos, motivar o pessoal e controlar o projeto”. Fayol (*apud* Silva, 1974) compreende esse processo como a busca da eficiência.

Ao segundo passo Holden e Mcleroy (1972) denominam de cenário, que se refere à transformação dos objetivos gerais num plano, que devem ser acompanhados até o término do que está sendo planejado. Para colocar o projeto em execução é necessário o envolvimento de outras pessoas, cada um, ficando responsável por uma parte. Inclui-se aí, a consulta a especialistas, para saber se o planejamento está correto. Isso faz com sejam eliminados tempos desnecessários à correção de erros.

O terceiro passo é a determinação da escala que aponta para a primeira estimativa de custos. Um planejamento só pode estimar custos a partir do registro do tempo que será necessário para colocar o plano em execução. Segundo os aludidos autores, custos incluem salários, materiais e as despesas gerais que serão feitas. A importância do registro de tempo reside na variabilidade da economia, estando o

planejamento sujeito às suas oscilações. Para Giansesi e Corrêa (1994), as oscilações correspondem aos riscos das atividades de uma empresa.

O passo seguinte é o chamado controle. Um planejamento envolve pessoas e recursos financeiros, mas sem um controle sobre essas pessoas e esses recursos pode-se não chegar aos objetivos. Para controlar as pessoas, Holden e Mcleroy (1972) apontam para o estabelecimento de atividades específicas, o mais minuciosamente possível, estabelecendo-se as responsabilidades. Quanto aos recursos financeiros, toda pessoa envolvida é responsável por sua parte. Lembram que as atividades e recursos estão conectados entre si, e por isso, o responsável geral é quem deve ter o controle.

O quinto passo é o planejamento operacional que, segundo Holden e Mcleroy (1972), refere-se à determinação da programação para a execução do plano. É o caminho escolhido para o atingimento dos objetivos traçados, verificando se a estrutura prevista (pessoas e recursos financeiros) é condizente com o planejamento, se o tempo determinado é suficiente para colocar o plano em execução ou se é necessário algum processo de aperfeiçoamento. Segundo Terra (2000), esse planejamento consegue mostrar as principais dificuldades da empresa para por um projeto em execução.

Para colocar o plano em execução, é necessário também determinar as fases operacionais, sendo esse o sexto passo. Para Holden e Mcleroy (1972), trata-se da elaboração mais pormenorizada da programação, que envolve uma listagem das atividades e em que tempo elas terão início. A importância dessa listagem está em envolver toda a empresa no planejamento das operações.

O sétimo passo refere-se ao planejamento dos recursos. Para isso, procede-se a uma avaliação das necessidades para determinar a fonte dos recursos. Essas necessidades apontam para pessoas, materiais e finanças, que deverão ser previstos de acordo com o planejamento operacional.

Antes da execução do planejamento, é preciso nivelar os recursos, o que é feito verificando-se se os recursos humanos, materiais e os financeiros são suficientes para tal. É preferível que os recursos excedam ao previsto inicialmente porque, depois de iniciada a execução, um processo de nivelamento causará atrasos e falhas. Esse trabalho requer uma análise minuciosa das necessidades de todas as áreas da empresa.

O passo seguinte, ainda segundo Holden e McIlroy (1972), é o custeamento dos recursos. Esse passo é feito por meio de atividades de controle que incluem: a estimativa dos recursos, a estimativa dos custos e o nivelamento dos recursos. Esse procedimento envolve uma análise rigorosa para manter o projeto inteiro com o total de recursos predeterminado. Um formulário com o custeamento das atividades auxilia nessa análise, devendo constar a descrição de cada atividade e seu custo, informações sobre o tempo necessário a cada atividade, cálculos relativos aos custos e o total financeiro necessário para o custeamento do projeto. As atividades de controle desse passo demonstram a competência do grupo ao acertar no custeamento dos recursos.

Após todas as estimativas, chega-se ao passo seguinte, que é o orçamento. Esse orçamento deve ser baseado nas atividades desenvolvidas mensalmente, tendo em mente o tempo necessário para cada uma delas.

Enfim, trata-se de um processo, que requer principalmente organização e o apoio de cada elemento humano envolvido, sem os quais, não haverá equilíbrio suficiente para colocar um plano em execução e atingir os objetivos traçados.

Cabe destacar ainda, que um planejamento pressupõe melhorias, integrando pontos de vista, métodos e técnicas para enfrentar novos desafios. O planejamento é algo complexo, sendo necessário compreendê-lo em suas especificidades. A organização é também um processo que envolve a empresa e que, por isso, precisa ser compreendida.

### 2.3.2 A organização

O planejamento de uma empresa depende de sua organização. Fayol, (*apud* Silva, 1974, p. 197), explica que

organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. (...) é muni-la de tudo o que é necessário a seu funcionamento: material, instrumental, capital e pessoa. (...) é definir e estabelecer a estrutura geral da empresa, tendo em vista seu objetivo, seus meios de funcionamento e seu andamento futuro tal como determinado pelo planejamento; é conceber e criar as estruturas de todos os serviços que a compõem, tendo vistas na atribuição de cada um. É dar forma ao todo e a cada minúcia dar seu lugar; é elaborar a moldura e pôr dentro dela o conteúdo que lhe estava destinado. É assegurar uma exata divisão do trabalho administrativo, dotando a empresa, somente das atividades consideradas essenciais e determinando cuidadosamente a esfera de cada uma delas. Na organização se traduzem, pois, em fatos, os conceitos teóricos do planejamento.

Tudo isso é previsto pelo planejamento. Mas, na atualidade, não é possível propor o desenvolvimento de um planejamento para uma empresa que não esteja voltada para às mudanças exigidas pelo ambiente, e que não reveja seus processos como forma de dar continuidade às suas ações. Com a concorrência em níveis internacionais, as organizações têm que estar de olho no futuro, o que lhes exige a revisão de seus processos.

Drucker (1986) cita que a inovação empresarial se tornará o núcleo e o cerne da administração. Para Hamel e Prahalad (1995), o futuro não pode ser apenas imaginado, ele precisa ser construído.

Uma organização, conforme Drucker (1997, p.41), “é mais do que um conjunto de bens e serviços. É também uma sociedade humana”, e como tal, vive o presente pensando no futuro. Para pensar em futuro deve ser aberta à inovação, deve aproveitar as idéias dos seus empregados, pois é a partir delas que se dá início às mudanças.

Segundo Drucker (1989), são as mudanças que trazem as melhorias. Estas, por sua vez, podem trazer resultados financeiros por meio da redução de custos, mas para isso, deve começar pelo seu desempenho. Nesse sentido, afirma Drucker (1992, p. 5), “uma empresa deve ser dirigida para o desempenho e não para o benefício da sua gerência”.

A melhoria do desempenho inclui mudança nos objetivos (modificação do fluxo de trabalho, emprego de tecnologia) e na qualidade dos produtos. Para Drucker (1997), às vezes a empresa precisa até mesmo ser “reinventada”, talo nível da mudança necessária.

Um programa de mudanças deve vir de cima para baixo. Isso de acordo com (Drucker, 1997, p.27) “requer maior envolvimento das pessoas nas fases de projeto e implementação”. Esse tipo de programa cria frentes de batalhas nas organizações, pela resistência natural das pessoas em aceitar a mudança. Às vezes essas batalhas são passivas, com as pessoas nada fazendo contra, mas “muito menos a favor”. Outras vezes são frontais, quer dizer, as pessoas colocam-se em posição contrária à mudança e não colaboram. Por isso, a cúpula da empresa precisa sensibilizar a equipe de gerentes para a necessidade de mudanças.

Mesmo vindo de cima para baixo, o diálogo é importante. Não basta apenas “comunicar” que a empresa passará por mudanças, é preciso dialogar, levando os empregados a acreditarem e compreenderem o significado da mudança. Nesse sentido, Drucker (1997, p. 31) afirma que:

O desafio de atender a essa segunda necessidade está no fato de que, no princípio da maioria das mudanças organizacionais, talvez ninguém conheça o significado dessas mudanças para o indivíduo. As preocupações não são eliminadas por formas unilaterais de comunicação. Devemos mobilizar os gerentes a conversar com as pessoas em toda a organização sobre os propulsores e as consequências do programa de mudança. É na interação do debate que as pessoas descobrirão a verdade sobre os prováveis acontecimentos.

Sendo uma sociedade humana, toda organização tem sua linguagem própria, sua história, crenças, mitos e lendas com seus vilões e heróis. Pagés et al. (1987, p. 84), aduzem que “a organização erige-se em entidade suprema, em sujeito da história, em princípio ativo da criação”. A organização voltada para o futuro precisa abrir mão desses postulados, o que é feito por meio da compreensão das mudanças. Segundo Drucker (1997), a alta cúpula deve barganhar com os seus empregados, oferecendo-lhes iniciativa em troca de oportunidade. A empresa dá a oportunidade ao funcionário crescer junto com ela e este toma iniciativas que tragam resultados favoráveis a ambos.

Isso implica em um funcionário livre para criar, não mais obediente, mas leal. Nesse tipo de organização, o chefe não é a cabeça e o funcionário a mão, como diz Drucker (1997). Ambos promovem ações voltadas para os resultados. No máximo, o chefe exerce o controle geral, mas o cotidiano da empresa é exercido por todos os empregados.

Desse modo, já não há concentração de poder, mas delegação de poder, com todos os empregados buscando atingir os objetivos propostos pela empresa. A organização deve tornar a empresa competitiva, mas para isso, é preciso que os empregados estejam motivados.

### 2.3.3 Motivação

Uma organização não atinge suas metas sem sua equipe de trabalho. Essa equipe, por sua vez, só trabalha para atingir tais metas se houver harmonia e equilíbrio entre as pessoas que a compõe, isto é, se estiver motivada. Hoje em dia usa-se o termo motivação para designar os mais variados aspectos do comportamento humano. Um desses aspectos é a necessidade de auto-realização, que é a obtenção de êxito nos objetivos de qualquer indivíduo, é o ponto de chegada às suas aspirações. É por meio do seu trabalho que o ser humano chega às suas aspirações. Isso por si pode motivar o indivíduo a trabalhar bem. Mas o homem sempre precisa de mais alguma coisa, um empurrãozinho, uma boa liderança, um motivo enfim.

Assim, a motivação no trabalho pode ser definida, conforme Penteado (1969, p. 163), “como o conjunto dos meios através dos quais o chefe estimula e mantém nos subordinados o desejo de alcançar os objetivos estabelecidos”.

Para Herzberg (1975), para motivar o funcionário não basta melhorar as condições de trabalho, aumentar ordenados ou remanejar tarefas. É preciso conjugar os objetivos da empresa com os objetivos do indivíduo.

Kondo (1994, p. 6) afirma que “a motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho”. Para motivar os indivíduos há que se considerar suas necessidades. Maslow (*apud* Kondo, 1994) considerou as necessidades humanas como uma hierarquia, na seguinte ordem:

- a) necessidades fisiológicas (alimento, repouso, abrigo, sexo);
- b) necessidades de segurança (proteção contra o perigo, a doença, a incerteza, o desemprego, o roubo);



- c) necessidades sociais relacionamentos, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração);
- d) necessidades do ego ou de auto-estima (necessidades do ego: auto-respeito, progresso, confiança, necessidades de status, reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros);
- e) necessidade de auto-realização (auto-desenvolvimento, auto-satisfação).

Quando uma necessidade é satisfeita, há necessidade imediata de suplantá-la e investir na seguinte. Assim, à medida que o indivíduo suplanta seus problemas de conseguir comida (necessidade fisiológica), ele começa a lutar pela necessidade de segurança (um bom emprego, por exemplo). Quando tiver satisfeita essa necessidade, ele trabalha para se firmar na sociedade (os relacionamentos). O atendimento de suas necessidades garante-lhe o atendimento da seguinte, isto é, de auto-estima. Todas essas necessidades são intermediadas pelo seu trabalho, mas o atendimento de sua necessidade de auto-realização, via de regra, é proporcionado pelo que ele consegue realizar dentro da empresa.

Maihoit (1981) afirma que as motivações podem ser internas ou externas. As motivações internas estão relacionadas às necessidades do indivíduo. Isto quer dizer que, para um indivíduo chegar à auto-realização ou estar estimulado a consegui-la, ele ultrapassou todos os níveis de suas necessidades, isto é, a auto-realização foi o estímulo que o conduziu.

A esse estímulo Maihoit (1981) dá o nome de motivação de carência. Distingue ainda outro tipo de motivação — a motivação de crescimento, que nada mais é do que a motivação externa. Elas existem fora do indivíduo, motivando-o a agir. São exemplos desses estímulos: salários, bom ambiente de trabalho, elogios, críticas etc.

É da natureza do homem buscar melhores oportunidades para si e que o conduzem ao crescimento. Esse crescimento se dá através de promoções por merecimento, de reconhecimento pelo seu trabalho. “As necessidades de reconhecimento, segurança, participação, são muito mais importantes para determinar o moral e afetam mais diretamente a produtividade do que condições físicas do trabalho”, afirma Xavier (1981, p.41).

Sendo o trabalho o principal instrumento de auto-realização, segundo Kondo (1994), ele precisa ter os seguintes componentes: criatividade, que dá ao homem o prazer de pensar; atividade física, que lhe dá o prazer do trabalho físico; e sociabilidade, que se traduz na satisfação de compartilhar alegrias e sofrimentos com os colegas. No entanto, há que ter relação entre esses elementos.

A relação entre a criatividade e a atividade física se dá por meio do atingimento dos objetivos do trabalho. Para isso, os objetivos traçados no planejamento devem ser claros e reconhecidos em sua importância pelos empregados.

Após ter tomado conhecimento dos objetivos a serem alcançados, é preciso dar a conhecer os meios e métodos para a sua consecução, detalhando-os, instruindo os empregados sobre os meios e métodos e, principalmente, responsabilizando-os sobre as atividades a serem executadas. Deve-se dar liberdade para que o funcionário utilize-se desses meios e métodos, o que induz à criatividade. Kondo (1994, p.52) lembra que, “quanto mais liberdade tiverem nos meios e métodos que possam aplicar, mais firme se tornará o senso de responsabilidade das pessoas em relação ao seu trabalho”.

É dessa maneira que se dá a relação entre criatividade e atividade física. Mas é preciso relacionar também a criatividade e a atividade física com a sociabilidade,

quer dizer, ao prazer de compartilhar o cotidiano da empresa. Isso se dá por meio da consecução dos objetivos. Estes não são alcançados individualmente, é preciso o trabalho de todo o grupo que discute, diverge, dialoga, interroga-se e conclui. Nesse sentido, Kondo (1994, p.55) afirma que “os objetivos do trabalho devem receber a concordância de todas as pessoas envolvidas”. Após receber essa concordância, o trabalho estará voltado para o alcance desses objetivos, cujos resultados darão satisfação a todos.

A satisfação pelos resultados alcançados leva os indivíduos a atingirem o topo da pirâmide de Maslow, que é a auto-realização.

Para isso, foram importantes também os fatores motivacionais da organização, que Delton (1995, p. 167) resumiu como:

- a) maior comprometimento com as decisões;
- b) valorização do indivíduo, elevação moral;
- c) promoção do ser humano enquanto participante de um processo, pessoal e profissionalmente;
- d) liberdade para ousar (errar);
- e) melhoria da qualidade de vida no trabalho, que se torna um local mais agradável;
- f) sensação de sentir-se útil, de participar no processo;
- g) descoberta de potenciais;
- h) desenvolvimento de um ambiente de entusiasmo
- i) auto-realização.

Esses fatores conduzem o corpo de funcionário a produzir melhor e consegue conduzir os produtos da organização à qualidade total. Mesmo com uma equipe

coesa e motivada, os objetivos da empresa só serão atingidos se houver controle, cuja finalidade, é assegurar a performance desejada.

#### 2.3.4 Controles

Segundo Fayol (*apud* Silva, 1974, p.221), “controlar é verificar se os trabalhos se processam como foram previstos e fixados, se há obediência a um programa prévio, e ainda verificar se o conjunto produtor trabalha em perfeita harmonia e se nele há inteira ligação entre os seus elementos”.

Se forem observados os avanços no campo da gestão empresarial, verificar-se-á que em todos, desde Taylor, manifestaram a necessidade de controles. Estes controles podem assumir as mais variadas formas: financeiros, operacionais, qualidade do trabalho e de bens ou serviços, produção (programação e acompanhamento das peças em fabricação), prazos, imagem da empresa e tantos outros.

Para isso, há que se escolher estratégias. Nesse sentido, Cammann e Nadler (1987, p.7) afirmam que, “dentre a grande variedade de estratégias de controle à disposição do administrador, ele deve escolher a mais adequada à sua situação específica e mais condizente ao seu estilo de administração”.

Um sistema de controle tem o objetivo de aumentar a capacidade da organização de coordenar o trabalho de seus membros e identificar os problemas quando eles aparecem, conforme Cammann e Nadler (1987).

A maioria desses sistemas se dá por meio de levantamentos periódicos de informações específicas do desempenho da organização. Se o administrador fizer

bom uso dessas informações, o sistema terá efeitos desejáveis, mas nem sempre isso acontece. Para que o sistema de controle consiga atingir níveis desejáveis, é preciso que ele esteja aliado com a motivação dos trabalhadores. Por isso, um sistema de controle tem a ver com o estilo da empresa.

Segundo Cammann e Nadler (1987), quando existe um sistema de controle os membros da organização se concentram na melhora do desempenho, porque suas atividades e seu desempenho serão avaliados, podendo daí, surgir resultados que os levem à auto-realização. Há um esforço generalizado para atingir os objetivos da empresa.

Cammann e Nadler (1987) indicam como estratégias de controle, o controle externo e a motivação interna.

O controle externo está baseado na premissa de que os subordinados são motivados basicamente por recompensas externas e precisam ser controlados por seus chefes. Essa estratégia exige três passos distintos. O primeiro é o estabelecimento dos objetivos e a exigência de que cada um dê o máximo de si para atingi-los. O segundo é o estabelecimento de avaliações e o terceiro as recompensas, que precisam ser diretas e abertamente associadas ao desempenho, dentro do que for indicado pelas medidas do sistema de controle. Isso faz com que os subordinados tenham um incentivo para se dedicarem ao trabalho.

A motivação interna é a outra estratégia que pode trazer resultados favoráveis à empresa. Cammann e Nadler (1987) afirmam que nessa estratégia a administração parte da premissa de que os subordinados podem ser motivados conseguindo-se que eles se comprometam com os objetivos da organização e com sua dedicação aos trabalhos necessários. Sua base está na compreensão de que os

empregados serão motivados por seus sentimentos de cumprimento, realização, reconhecimento e auto-estima em função de um trabalho bem feito.

Para isso, o estabelecimento dos objetivos deve ter a participação dos empregados. Com essa medida cada participante se sentirá responsável pela consecução dos objetivos. Em segundo lugar, o estabelecimento das medidas (controles) é usado não para punir culpados, mas para resolver problemas.

Nesse sentido, Cammann e Nadler (1987, p 19) afirmam que, “quando um desempenho começa a enveredar por um rumo não desejado, não é hora de rolarem cabeças. É hora de os chefes e subordinados se reunirem para: (a) saber as razões da mudança e (b) descobrir soluções para os problemas surgidos”. Sendo assim, esse sistema de controle opera como uma espécie de aviso prévio de problemas, procurando-se as soluções antes deles chegarem a um ponto crítico.

O mais importante, é que o sistema de controle esteja voltado para a detecção de problemas, orientando-se para o futuro. Numa época em que as organizações procuram a qualidade para se manterem no mercado, o controle dos seus processos é condição para isso, devendo existir em qualquer processo de gestão escolhido pela empresa.

Uma organização é mais do que um conjunto de bens e serviços. É principalmente uma sociedade humana e, como todas as sociedades, precisa desenvolver formas específicas de gerir seus empreendimentos. Devido o processo de globalização, um dos modelos de gestão mais utilizados, na atualidade, é justamente o da gestão pela qualidade.

## 2.4 GESTÃO DA QUALIDADE

No que concerne a origem do controle de qualidade, Ishikawa (1993) relata que, em 1950, J. M. Juran fez uma visita ao Japão e alertou as autoridades sobre a necessidade de produzir materiais com maior qualidade, sob pena de não conseguir reequilibrar sua economia. Em 1951 o Japão já conseguira um prêmio nesse sentido. Trata-se do Prêmio Deming, concedido em Osaka, durante a primeira Conferência Anual de Controle de Qualidade, havida naquele país.

Entretanto, como observa Ishikawa (1993), a preocupação com a qualidade está presente na produção industrial americana desde os anos de 1920, com a finalidade de impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos consumidores. A produção em massa lançada por Henry Ford fez com que a indústria introduzisse algumas técnicas para o aprimoramento da qualidade.

A crescente preocupação com a qualidade de produtos fez com que, em 1946, fosse criado um órgão técnico, dentro da ONU, para elaborar normas sobre qualidade para todos os segmentos industriais. Trata-se da ISO – *International Organization of Standardization*, que inicialmente desenvolveu cinco normas da série ISO 9000, mas que só foram aprovadas em 1987.

Essas normas foram evoluindo e sendo aplicadas em todos os setores produtivos. Mas a essência é ainda a busca da qualidade total em produtos. Tal evolução transformou-se em processo, e hoje, a qualidade é entendida como um processo administrativo, que prevê a criação de políticas que devem ser seguidas para a sua obtenção.

### 2.4.1 Conceituação

Juran (1992, p.15) define qualidade como “adequação ao uso”, segundo duas vertentes. Na primeira, o produto deve atender às necessidades dos clientes, ou seja, a empresa deve mostrar o desempenho do produto, como resultante de suas características, fazendo aumentar a sua comercialização, e como consequência, seu mercado. Na segunda vertente, a qualidade é mostrada pela ausência de deficiências que, se forem verificadas, resultarão na insatisfação do cliente em relação ao produto. Entende que a qualidade é uma revolução contínua e seu êxito deve ser encarado como um processo que deve ser gerenciado, e que envolve um planejamento, um controle e a melhoria da qualidade como consequência.

Outros autores têm uma maneira diferente de caracterizar a qualidade, como Paladini (1995, p.17), pois vê a qualidade como parte do processo produtivo que, num primeiro momento, busca:

eliminar quaisquer defeitos no produto (...). Como, entretanto, a ausência de defeitos não significa necessariamente que o produto atenderá ao fim a que se propõe (ou seja, satisfará requisitos dos clientes em termos de necessidades, conveniências, gostos etc.), passa-se a trabalhar com o conceito de perda, que generaliza a noção de defeito: considera-se perda como qualquer item do produto que não mantém nem incrementa a adequação do produto à sua utilização específica.

Essa visão é restrita ao produto, quando a qualidade total abrange todas as ações da empresa, todas as áreas e até mesmo exigir qualidade dos seus fornecedores.

Garvin (1992) identifica cinco principais abordagens na definição de qualidade, quais sejam: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

Na primeira abordagem, a qualidade é sinônimo de excelência inata, é universalmente reconhecível, intemporal e duradoura. A qualidade baseada no



produto reflete alguns atributos inerentes a ele. A baseada no usuário consiste na capacidade de satisfazer as necessidades do cliente. A baseada na produção refere-se ao grau de conformidade da produção com o projeto que a originou. E, finalmente, a qualidade baseada no valor, aponta principalmente o preço do produto, sem que lhe caia qualidade.

Essas abordagens conseguem conectar todas as áreas da empresa, desde a concepção do produto, até sua venda, sem que haja um hiato entre elas. Portanto, esta abordagem foge ao escopo único do produto, contempla a cadeia de valor completa.

Paladini (1995, p.24-25) também considera a qualidade como “uma característica, propriedade ou estado que torna um produto aceitável plenamente, embora esta aceitação seja derivada não de análises e estudos feitos, mas da constatação prática, proveniente, no mais das vezes, da experiência”.

Num ambiente de mudanças, como o em que vivemos, a qualidade torna-se condição para a melhoria da empresa e é só assim que ela consegue sobreviver. Mas, não basta estabelecer padrões de qualidade, é preciso gerenciar a qualidade ao longo da cadeia de valor.

#### 2.4.2 Gerenciamento da qualidade

Para gerenciar a qualidade torna-se necessário a proposição de políticas específicas, que devem ser seguidas por todos os departamentos da empresa. Paladini (1994, p.55) explica que políticas constituem-se em regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com

os objetivos desejados. Quando se trata de política de qualidade sua viabilização necessita, primeiro, das seguintes ações:

1. estabelecimento de objetivos abrangentes.
2. determinação de ações necessária para alcançá-las.
3. atribuição de responsabilidades por tais ações.
4. fornecimento de recursos para cumprir estas responsabilidades.
5. fornecimento do treinamento necessário.
6. estabelecimento de meios para avaliar o desempenho em face dos objetivos.
7. estabelecimento de um processo de análise periódica dos objetivos.

Para o estabelecimento dessas políticas é necessário um trabalho conjunto, na busca das que melhor se coadunem à empresa. Objetivos abrangentes implicam desdobrar os gerais em específicos, incluindo a qualidade, determinando as ações que precisam ser feitas para alcançá-los, definindo as responsabilidades de cada um no processo e criando recursos exclusivos para alcançá-la.

Entretanto, não se consegue alcançar a qualidade sem treinamento. Assim, é preciso investir nessa área, para que todos os envolvidos estejam cientes de como conseguir qualidade, para, depois, avaliar e analisar os objetivos propostos.

Sendo, assim, um sistema de gestão da qualidade deve ser desenvolvido por meio da implementação de políticas estabelecidas com o objetivo de atingir a qualidade. Uma vez estabelecidas as políticas, é preciso definir as funções de quem vai gerenciar a qualidade dentro da empresa.

De acordo com Campos (1996), a principal função de um gerente de qualidade é atingir as metas estabelecidas, o que só será conseguido se o plano de ação for seguido. É, portanto, um sistema gerencial. Explica que durante o processo de planejamento deve-se obedecer à seguinte sequência:

- a) estabelecer as metas com clareza, por meio de itens de controle, onde se quer chegar;

- b) levantar informações sobre o tema em questão;
- c) verificar as causas que estão impedindo de chegar lá;
- d) propor ações ou contramedidas contra as causas mais relevantes.

Esses aspectos devem ser observados para não correr o risco de desenvolver um planejamento mal feito, tendo como consequência o não atingimento das metas de qualidade.

Na gestão da qualidade o processo é gerenciado para servir a todas as pessoas, quais sejam, clientes, empregados, acionistas, entre outros. Os interesses dessas pessoas devem ser harmonizados, de tal forma que todos possam ser satisfeitos. Todos são responsáveis pelos resultados, entretanto, cada um é responsável por uma parcela dos resultados sob sua responsabilidade.

É bom lembrar, de acordo com Campos (1996), que cada área da organização tem características próprias. Por isso, é impossível ter um plano de ação igual para todas elas. Sendo assim, o gerente da qualidade tem que avaliar as necessidades de cada área específica, envolvendo as pessoas para contribuir no trabalho.

As metas têm origem na necessidade da empresa manter-se viva. O método de desdobramento das metas procura chegar aos pontos de sobrevivência da empresa, de tal forma que cada setor saiba qual deverá ser a sua contribuição, expressa nas suas metas. Entretanto, não basta estabelecer metas e definir um plano de ação. É indispensável que se verifique se o plano de ação de cada setor está dando resultado. Daí a necessidade de avaliação e análise dos resultados.

A partir do estabelecimento do plano de ação e das metas que se quer atingir, bem como das políticas da empresa, a gestão da qualidade requer outras ações. O

gerenciamento da qualidade implica, além do estabelecimento de políticas, planos de ação e elaboração de metas, à obediência de algumas normas já determinadas, notadamente as da série ISO.

#### 2.4.3 Normatização da qualidade

De acordo com Maranhão (2001), o processo de qualidade foi normatizado pelo Comitê Técnico 176 da Organização Internacional para a Normalização (ISO) cujas normas foram codificadas como ISO 9000. A ISO 9000 é um conjunto de normas estabelecidas em nível internacional, que visa padronizar os requisitos para um modelo de fornecimento para produtos com qualidade.

Paladini (1995, p. 235) explicita que, para a própria ISO 9000, qualidade é a “totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”. Isto quer dizer que a qualidade deve atender tanto as necessidades do cliente como as necessidades dos empregados e da própria empresa.

Tais normas foram oficializadas, no Brasil, por meio das NBR 19000, definindo conceitos, descrevendo modelos básicos de garantia da qualidade e modelos de Gestão da Qualidade, envolvendo tanto os elementos que compõem um Sistema de Qualidade quanto as diretrizes de operação do Sistema.

Maranhão (2001) aduz que essas normas são dinâmicas, sendo atualizadas à medida que a necessidade se impõe. Por isso, em 2000, elas sofreram modificações. A primeira delas é que foram alinhadas aos oito princípios da qualidade, quais sejam:

*a) Foco no cliente*

Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas. A base desse princípio é a de que o cliente tem sempre razão, pois sem ele, não há negociação.

*b) Liderança*

Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo das organizações. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Maranhão (2001, p. 12) menciona que a liderança é o principal fundamento do sucesso das equipes que compõem uma empresa. Afirma que “se há liderança, então há uma perspectiva de harmonia, de vida em sociedade, de progresso”.

*c) Envolvimento das pessoas*

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. Esse princípio é consequência do anterior, quer dizer, se há envolvimento das pessoas é porque existe uma liderança eficiente.

*d) Abordagem de processo*

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. Isso tem a ver com o atendimento das necessidades do cliente, partindo de suas

expectativas. Maranhão (2001, p.149) aduz que “as necessidades dos clientes devem ser transformadas em requisitos dos processos”.

*e) Abordagem sistêmica para a gestão*

Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos. Esse princípio refere-se à integração harmônica de todos os esforços individuais para obter um resultado máximo e grupal.

*e) Melhoria contínua*

Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente. Tendo o cliente como principal foco, se a empresa não melhorar continuamente seus produtos, deixará o cliente insatisfeito e correrá o risco de perdê-lo.

*f) Abordagem factual para tomada de decisão*

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. Esse princípio implica em quantificações ou estabelecimento de medidas para avaliar as decisões que precisam ser tomadas. Significa transformar as subjetividades em objetividades.

*h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores*

Segundo a NBR ISO 9000 (2000), uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de

ambos em agregar valor. Esse princípio implica em generalizar as parcerias entre todas as partes no negócio da empresa, quais sejam, os clientes, os acionistas, os empregados, os fornecedores, a comunidade e até o próprio governo, todos podem e devem ser parceiros do negócio, o que trará benefícios a todos.

O resultado da aplicação dessas normas é o aprofundamento da qualidade dos serviços da empresa, imperativo de uma época cuja concorrência já não é apenas nacional, mas global. O posicionamento de empresas que querem se manter no mercado é a busca contínua da qualidade, no que a ISO 9000 participou efetivamente e até facilitou o processo de gestão da qualidade.

Conforme Maranhão (2002), outras modificações foram introduzidas por meio da NBR 150 9000, destacando-se as seguintes: a comunicação interna e a comunicação com clientes passaram a ser uma exigência; foco no cliente; estimula a realização de processos e produtos com qualidade, sob visão sistêmica; determina a abordagem de processo; explicitação e exigência de medidas e de resultados; *status* de excelência; determina melhorias contínuas.

Essas reformulações contínuas ajudam a gestão da qualidade porque incidem não só nos produtos da empresa, mas na totalidade das suas ações, criando-lhe valores que trarão benefícios até financeiros.

A NBR ISO 9004 é a que fornece as diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade, visando melhorar o desempenho da empresa e a satisfação do cliente.

O item 0.2 da NBR ISO 9000 da ABNT (2000, p. 2) explicita a idéia da aplicação de um sistema de processos em uma organização, como segue:

Esta Norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia e eficiência de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação das partes interessadas por meio do atendimento aos requisitos destas.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz e eficiente, ela tem que identificar e gerenciar numerosas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerida de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas é considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o próximo.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, juntamente com a identificação, interação e gestão desses processos, pode ser considerada a “abordagem de processo”.

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Como se pode observar, as normas da ISO 9000 constituem-se em caminhos facilitadores do processo da gestão de qualidade, dando uma visão integradora da empresa.

Mas essas normas continuam a ser elaboradas com novas definições para clarear o entendimento. Nesta perspectiva, a ABNT (2000) enfatiza que:

Quando usado em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de

- a) entendimento dos requisitos e seu atendimento,
- b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
- c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos, e
- d) melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Infere-se do exposto que, para melhorar o desempenho da empresa é necessário que a qualidade torne-se um processo contínuo dentro da organização.

A maioria dessas normas pode ser adaptada em qualquer empresa. Entretanto, cada empresa impõe seu próprio método. Campos (1996) dá a seguinte orientação:

- a) definir a meta (ação – quantidade – prazo).
- b) determinar o método (caminho) para alcançar a meta;
- c) educação e treinamento;
- d) execução do trabalho;
- e) verificação permanente dos resultados; e
- f) correções de rota, se necessário.



É bom lembrar que, por se tratar de um processo, essa orientação deve ser discutida com os vários segmentos da empresa, de modo a abarcar todo o ambiente para se tornar um consenso entre os seus membros.

Para que uma organização possa ter como base a gestão da qualidade, torna-se necessário estabelecer um sistema de controle, identificando as ferramentas para isso.

#### 2.4.4 Controle da qualidade

Paladini (1994) explica que existem sete ferramentas básicas para o controle da qualidade. São elas: cartas e gráficos de controle, que se traduzem na apresentação gráfica dos resultados obtidos ao longo do tempo; estratificação, que é o agrupamento dos dados em diferentes extratos ou grupos; histograma, que indica a distribuição de freqüências de uma amostra; folha de verificação em forma de planilha, contendo dados que facilitam a análise dos resultados; gráfico de pareto, que ajuda a achar os problemas; diagrama de causa e efeito, que se traduz na própria análise dos problemas e também pode ser utilizado para o diagnóstico; e o diagrama de correlação, que é a investigação da correlação entre duas variáveis: causa e efeito.

Com a utilização dessas ferramentas, a qualidade torna-se rotina dentro da organização, possibilitando a avaliação da performance da qualidade em seus resultados mais significativos.

Entretanto, não se pode esquecer que o cliente é o principal foco da empresa e a principal ponta do processo da qualidade. Ele é tão importante nesse processo

quanto qualquer outra pessoa dentro da organização. É o cliente que vai trazer o resultado do processo, pois é por meio da sua satisfação com o produto ou serviço da empresa que o processo terá sido eficiente.

## 2.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Num ambiente de constantes mudanças e em que a concorrência aumenta em nível global no mercado, atrair clientes e conservá-los é tarefa difícil, notadamente em empresas cujo produto são os serviços.

Las Casas (1999) observa que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como ele é percebido pelo cliente.

No setor industrial, por exemplo, um fabricante de peças para um automóvel pode desenvolver um sistema de fabricação que assegura a qualidade de seu produto a um custo reduzido. As peças são devidamente torneadas e a equipe que as manipula recebe o devido tratamento. O resultado desse esforço é uma peça de boa qualidade. Ao usar essa peça no produto final, o cliente deve percebê-la como uma peça de qualidade, caso contrário o produto não terá uma imagem compatível.

Portanto, ao avaliar a qualidade de serviços, estes dois componentes também devem ser avaliados: a qualidade de serviços propriamente dita e a forma como o cliente a percebe.

Por exemplo, um dono de restaurante procura prestar excelentes serviços, desenvolvendo todo um sistema de empregados treinados e coordenados, o que resulta numa eficácia extraordinária. Os clientes sempre eram prontamente

atendidos, pois havia uma preocupação para com isso. Essa situação ilustra o aspecto de que a qualidade está de acordo com o princípio de bom atendimento, com base na experiência profissional do proprietário do restaurante. Entretanto, se o cliente for ao restaurante sem nenhuma pressa, com a intenção de relaxar e conversar demoradamente com alguém, nesse caso, o atendimento rápido pode dar uma idéia de um convite para se retirar.

Nessa ilustração, pode-se analisar dois componentes: de um lado o componente operacional, *a qualidade real* e, de outro, como os clientes podem perceber o serviço oferecido, *o componente de percepção*. É necessário considerar sempre os dois no processo, começando sempre por aquilo que o cliente julgar mais importante.

Las Casas (1999) explica que a psicologia pode ir mais a fundo nos diferentes métodos e aspectos físicos da percepção, como o princípio da similaridade, proximidade e continuidade:

a) *Similaridade*. As coisas similares tendem a ser percebidas pelo cliente como parte de um conjunto. Pode-se exemplificar o que acontece na prática na prestação de serviços. Se algum corretor de seguros proporciona um mau atendimento a um número razoável de clientes, a clientela passa a generalizar sua experiência. Elas passam a achar que todos os corretores de seguro são ruins. Por isso é importante que as classes profissionais adotem os códigos de ética, pois as ações de alguns podem prejudicar todo um setor, devido a esta característica da percepção.

b) *Proximidade*. As coisas próximas tendem a ser percebidas pelo cliente como parte de um conjunto. Pode-se exemplificar com o que aconteceu na Johnson e Johnson em 1982, no caso Tylenol. Um indivíduo colocou cianureto nas cápsulas do remédio, provocando a morte de cinco pessoas. Imediatamente as vendas despencaram no

mundo inteiro. Porém, a empresa não poupou esforços ou custos para recolher todo o Tylenol na rede de distribuição nos Estados Unidos. Isso trouxe a satisfação do consumidor e eles voltaram a acreditar na marca.

c) *Continuidade*. O próprio cliente completa um pensamento ou idéia para formar um “todo” significativo para ele. Esse princípio é muito usado em comerciais. Quando o comercial na TV diz: “Tomou Doril...”, o espectador automaticamente completa “... a dor sumiu.” Depois de um certo tempo não há mais necessidade de apresentar a frase completa. O próprio cliente o faz. Ao citar o nome ou marca de uma empresa, automaticamente os clientes a associam a conceitos formados.

Nesta mesma perspectiva, Giancesi e Corrêa (1996) acrescentam os seguintes fatores para a percepção da qualidade pelo cliente:

a) *Tangíveis*. Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos empregados e dos materiais de comunicação. Bens facilitadores que irão suprir a dificuldade do cliente em avaliar o serviço antes da compra.

b) *Consistência*. Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Com a variabilidade da prestação de serviço reduzida o cliente terá maior segurança em ser atendido pelo fornecedor;

c) *Competência*. Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Normalmente é um critério importante para serviços que necessitem de uma capacitação que o cliente não possui.

d) *Velocidade de atendimento*. Critério importante principalmente quando existe a necessidade da presença do cliente. Envolve uma dimensão real (o tempo físico em horas, minutos, etc.) e uma dimensão percebida (percepção que o cliente tem do tempo de espera).

- e) *Atendimento / atmosfera*. Critério que avalia o prazer que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço. Atenção personalizada, cortesia, comunicação, ambiente, etc. são elementos que irão criar uma boa percepção no cliente.
- f) *Flexibilidade*. Capacidade de mudança e de adaptação rápida das operações para poder atender mudanças nas necessidades dos clientes.
- g) *Credibilidade / Segurança*. Critério relacionado à habilidade de transmitir confiança e baixa percepção de risco.
- h) *Acesso*. Deve-se facilitar o acesso do cliente ao fornecedor do serviço, principalmente se ele deve estar presente para que a prestação ocorra.
- i) *Custo*. Quanto o cliente irá pagar pelo serviço prestado. Na falta de informações sobre a qualidade do serviço, o cliente pode associar níveis de qualidade mais altos a níveis de preços mais elevados.

Para Las Casas (1999), conhecer as características externas e gerais e as necessidades individuais dos consumidores facilita a superação das expectativas. É uma espécie de paradoxo da percepção. De um lado, percebe-se que a formação de imagem depende de atividades freqüentes e que transmitem o nível de qualidade desejado. De outro, que o significado da qualidade na mente dos consumidores é uma idéia individualizada.

Por isso, ao avaliar a qualidade de serviços deve-se compreender que cada atividade será uma sedimentação para a formação de imagem futura e quanto mais estas atividades se aproximarem do nível de qualidade desejado, mais forte estará associada à marca. Tudo isso é adicionado a um constante esforço em medir a satisfação. Portanto, há necessidade de se aplicar o conceito de qualidade em todos os níveis da organização.

O conhecimento do cliente mostra-se absolutamente fundamental para qualquer organização que pretenda melhorar seu posicionamento competitivo.

### 2.5.1 Definição de cliente

Cliente é a quem é dirigido o produto ou serviço de uma organização, seja ela comercial, industrial ou de serviços. Entretanto, ele requer uma definição mais científica. Segundo Porter (1999), clientes são compradores de bens ou serviços e representam forças particularmente potentes, mas podem também, representar uma ameaça, pois são eles que ajudam a empresa a se firmar no mercado ou, ao contrário, a determinar seu insucesso. Isso porque, conforme Kotler (2000), são os clientes que determinam o valor dos produtos oferecidos pela empresa, cuja compra se repetirá se esses produtos lhe derem satisfação total.

Albrecht e Bradford (1992, p. 17), numa tentativa de caracterizar o cliente de uma organização de uma maneira genérica, indicam o seguinte:

- O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.
- O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.
- O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.
- O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.
- O cliente é uma parte essencial do nosso negócio — não uma parte descartável.
- O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.
- O cliente merece toda atenção e cortesia possível.
- Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.
- Sem o cliente você fecharia as suas portas.
- Nunca se esqueça disso.

O bem ou serviço da empresa só alcançará êxito se proporcionar satisfação ao cliente. Sendo assim, os itens acima elencados por Albrecht e Bradford devem ser rigorosamente vistos por ela, qualquer que seja o tipo de cliente.

Whiteley (1992) afirma que são três os tipos de clientes de uma empresa: os clientes finais, os que usam os produtos da empresa no dia a dia; os clientes intermediários, que são os distribuidores e revendedores; os clientes internos, que são os próprios empregados.

Os primeiros caracterizam-se como o objeto da existência da empresa. É para eles que ela produz e a quem precisa satisfazer. Porém, os intermediários não são menos importantes, mas é preciso escolhê-los de tal forma que possam ser espelhos da própria companhia. Quanto aos clientes internos, sua importância reside no fato de que são eles os continuadores do trabalho efetuado pela alta administração. Se houver falhas nesse nível, a eficiência da companhia estará comprometida.

O valor que um cliente tem para a empresa é intangível, mas pode ser medido segundo a sua satisfação. Conquistá-los e mantê-los é tarefa de todos na organização. Todavia, normalmente um departamento específico da empresa é responsável pela sua gestão, qual seja, o de marketing.

### 2.5.2 O marketing e o cliente

Na concepção de Kotler (2000, p.448), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Toda e qualquer empresa pode ser considerada de serviços, pois quem fabrica produtos químicos, por exemplo, também pode ser classificado como

empresa especializada em serviços químicos. Entretanto, existe uma distinção entre a gestão de serviços e a gestão da manufatura. Mesmo assim, a classificação das empresas nas categorias "serviço" ou "manufatura", não tem sentido porque normalmente um serviço vem acompanhado de produtos facilitadores, e por outro lado, produtos vem acompanhados de serviços facilitadores.

Para Kotler (2000), as principais características que distinguem os serviços da manufatura são as que se seguem:

a) *Intangibilidade*. Ao contrário de produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de ser adquiridos, o que torna difícil a avaliação da qualidade.

b) *Inseparabilidade*. //diferentemente de produtos, os serviços são consumidos simultaneamente à sua produção. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Assim, sua gestão deve ser mais flexível para adaptar-se à demanda variável. Outra consequência importante disso, é que o controle de qualidade de serviços não poderá ser feito na forma de inspeção final.

c) *Variabilidade*. Um mesmo serviço é ofertado por uma centena de fornecedores. Por exemplo, o médico. Se ele não tiver muita paciência com as pessoas que atendem elas procurarão outro, pois a oferta por esse serviço é muito variada. A não variabilidade dependerá do grau de ligação do consumidor com o fornecedor do serviço.



d) *Perecibilidade*. Serviços não são estocados, são consumidos na hora mesma em que são contratados. São também entregues imediatamente e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Essas características, que se diferenciam das características de bens, requerem um outro entendimento também do marketing de serviços.

Para se entender o que vem a ser o marketing de serviços, torna-se necessário uma visão geral do marketing. Churchill e Peter (2000, p.4) afirmam que marketing pode ser definido como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Entretanto, nessa concepção, o principal elemento da empresa — o ser humano — não é contemplado.

Numa empresa classificada como prestadora de serviços, há que se ampliar esse conceito, como entende Grönroos (1995, p. 21) que concebe o marketing de serviços como “um conjunto de idéias que devem ser integradas através de toda a organização e supervisionada pela alta gerência”.

Sendo um conjunto de idéias, envolve pensamento e, tratando-se de empresa, envolve organização, que, por sua vez, necessita de ferramentas e técnicas para desenvolver-se. Assim, pode-se conceber marketing em serviço, seguindo o pensamento de Grönroos (1995, p. 164), da seguinte maneira:

1. Um estado de espírito ou uma filosofia que orienta o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados;
2. Uma maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa (ou de qualquer outra organização); e
3. Um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, a que os clientes e o público da organização em geral estão expostos.

É, portanto, um conjunto de atividades e posicionamentos que procura identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, utilizando ferramentas específicas para isso.

Para Bateson e Hoffman (2001), o núcleo do conceito de marketing encontra-se na orientação ao cliente. O profissional de marketing precisa entender seus clientes e desenvolver as organizações em função deles. Isso é particularmente importante no caso de serviços.

Churchill e Peter (2000) entendem que o marketing de serviço assemelha-se muito ao marketing de bens, por que ambos são destinados a oferecer valor aos clientes.

Portanto, o relacionamento com o cliente é questão de sobrevivência. Entretanto, muitas vezes os responsáveis pela prestação dos serviços na empresa não dão a atenção necessária. O cliente não precisa só ser conquistado, ele precisa, principalmente, ser conservado.

Para Grönroos (1995), existe um ciclo de vida cliente *versus* empresa formado por quatro estágios. No primeiro estágio, ou estágio inicial, encontra-se a descoberta da empresa pelo cliente; o segundo estágio refere-se ao processo de compra/promessa de serviço ou a fase em que o cliente está sendo conquistado pela empresa; a outra fase é o processo de consumo, que é quando o cliente está utilizando os produtos/serviços oferecidos pela empresa. Aí, a empresa pode achar que o cliente já está conquistado, nada mais restando a fazer. Entretanto, esse cliente precisa ser conservado e este é o último e mais difícil estágio do relacionamento entre ambos. Para a conservação do cliente, a empresa deve empreender esforços do marketing de serviços, completando, assim, o ciclo de vida cliente *versus* empresa.

Esse ciclo de vida do relacionamento com o cliente exige um gerenciamento eficaz, em que entram alguns princípios de liderança, tais como explicitam Hersey e Blanchard, 1986):

- os líderes transferem a responsabilidade do trabalho para as pessoas que o executam;
- os líderes criam um ambiente de responsabilidade, no qual cada pessoa quer assumir responsabilidades;
- os líderes treinam o desenvolvimento de capacidades pessoais;
- os líderes aprendem com rapidez e encorajam os outros a também aprenderem com rapidez.

Esses princípios são importantes por que é nos empregados que reside a força de trabalho da empresa e quem se relaciona diretamente com o cliente, tendo a responsabilidade de mantê-lo.

Numa empresa que vende apenas produtos tangíveis, o gerenciamento de marketing costuma envolver os 4 Ps — produto, posicionamento (praça), preço e promoção. Numa empresa de serviço, existe a necessidade de um *P* a mais: o de pessoa. Grönroos enfatiza tanto a pessoa no marketing de serviço que, para ele os 4 Ps referem-se à pessoa, pessoa, pessoa e pessoa.

Churchill e Peter (2000) mencionam que, como os serviços são intangíveis e individualizados, é necessário estabelecer um nível profundo de relacionamento entre quem compra e quem vende. É, portanto, baseado na pessoa. Grönroos (1995, p.174) cita que, “se relacionamentos estreitos e de longo prazo puderem ser alcançados, a possibilidade de que ele levará a transações contínuas e lucrativas é alta”.

Um termo muito usado em marketing de serviço é *promessa*. No relacionamento entre o cliente e a empresa há uma troca de promessas. O cumprimento da promessa por parte da empresa é o procedimento adotado por ela, daí sua importância para segurar o cliente.

Pelo exposto, infere-se que a principal função do marketing de serviço de uma empresa é conseguir clientes e assegurar um longo relacionamento com eles. Conservando o cliente, a empresa está apta a encontrar novos clientes. Essa é uma estratégia de marketing baseada no bom e duradouro relacionamento com o cliente. Churchill e Peter (2000, p. 293) afirmam que “os profissionais de serviços dependem de sua capacidade de reter — e não só atrair — clientes”.

Para que o relacionamento com o cliente seja duradouro, é preciso que a empresa esteja sempre alerta para as mudanças tecnológicas do mercado, adaptando-se, sempre que necessário, para melhor atender o cliente. Churchill e Peter (2000, p. 292) mencionam que “as mudanças tecnológicas influenciam não só a demanda por serviços, mas também sua oferta”. Nesse sentido, ela deve ouvir o cliente, manter com ele a técnica do diálogo, saber de suas necessidades. Esta é uma outra estratégia de marketing para conservar o cliente.

De acordo com Las Casas (2000), o marketing de serviço é principalmente marketing de desempenho, já que se presta a promover bens preferencialmente intangíveis. Por isso, a ênfase deve sempre recair nos benefícios que o serviço vai proporcionar ao cliente.

Entretanto, de nada adiantará tratar bem o cliente e manter um relacionamento amigável se o serviço prestado não for de qualidade. De acordo com Grönroos (1995, p.187), “as dimensões da qualidade total percebidas pelo cliente, [...] são predominantemente importantes para os clientes”. Qualidade é pré-requisito para um relacionamento duradouro entre o cliente e a empresa.

De acordo com o que foi aqui exposto, o marketing de serviços é o departamento mais responsável pela qualidade na empresa, pois é esse

departamento que leva o cliente para dentro da empresa, cuja satisfação, dependerá da qualidade.

Num ambiente competitivo como se encontram as empresas, os profissionais de marketing de serviço precisam se esforçar para fazer a diferença frente aos seus concorrentes. Esse esforço recai sobre a qualidade dos serviços, cuja medida é a satisfação do cliente.

### 2.5.3 Satisfação dos clientes em relação à qualidade

O propósito de toda e qualquer empresa é criar e manter o cliente fidelizado. Por isso, Denton (1995, p. 56) afirma que “a satisfação total do cliente é o objetivo fundamental da empresa”. Ele deve ser o motivador da transformação da empresa na busca da qualidade, sendo também o centro do processo de planejamento.

Existem muitas maneiras de atrair e manter o cliente, de que o marketing lança mão. Uma das maneiras é a de “ouvir o cliente”. Cumprimentos são bons, mas é a queixa que deve merecer mais atenção. Whiteley (1992, p.19) lembra que esta “dá uma oportunidade de diferenciar sua companhia das outras”. As queixas ajudam a companhia a detectar problemas e a descobrir novas necessidades do cliente. De nada adiantará para a companhia uma larga produção, se não tiver quem a compre.

Assim, as ações devem ser voltadas para o atendimento das expectativas e desejos do cliente. Para isto, segundo Whiteley (1992), existem três ações básicas: determinar quem devem ser os clientes; conhecê-los melhor do que eles se conhecem; lutar constantemente para superar as suas expectativas.

Após essas ações, é preciso satisfazer o cliente. Nesse sentido, Whiteley (1992, p.24) explica que a satisfação do cliente pode ser conhecida por meio de respostas a quatro questionamentos básicos:

- Quais são as necessidades e expectativas de seus clientes, e quais dessas necessidades e expectativas importam mais para eles?
- Quão bem estamos satisfazendo essas necessidades e expectativas?
- Quão bem os nossos competidores os estão satisfazendo?
- Como fazer para ultrapassar o mínimo que satisfará nossos clientes, para realmente empolgá-los?

Como os serviços são intangíveis, essa satisfação é medida pelas indicações que o profissional de marketing dá ao cliente. Isso faz com que esse profissional seja responsável pelas respostas desses questionamentos.

Tais respostas podem ser obtidas por meio de estratégias simples, como um questionário. Mas é preciso ir além disso, é preciso observar o cliente usando o produto da empresa, descobrir suas aspirações e seu modo de vida, a fim de antecipar-se às suas necessidades. É importante também ouvir suas reclamações. Para isso, investir em reclamações facilita a apreensão das expectativas do cliente. É preciso, ainda, cativar o cliente com visitas que tenham o objetivo de fazê-los falar.

Velho (1995) complementa esse pensamento, indicando quatro maneiras de se obter a visão do cliente sobre a qualidade do serviço ou do produto:

- observação do comportamento do cliente quando está recebendo o produto ou serviço;
- análise do histórico das reclamações e sugestões dadas pelos clientes com relação a qualidade do serviço;
- interpretação do papel do cliente. Os empregados colocam-se no lugar dos clientes com relação a qualidade do produto ou serviço e se ele realmente corresponde às suas necessidades;
- consulta ao cliente por meio de questionários ou entrevistas.

Nisso reside o principal enfoque da pessoa no marketing de serviços, pois pode-se verificar que as pessoas é que são responsáveis pela obtenção dessa visão.

O conhecimento do cliente significa saber de suas necessidades e expectativas. O atendimento dessas necessidades e expectativas será a vantagem

que a empresa possui para superar o seu concorrente. Paladini (1995, p.255) ressalta que “a prioridade da empresa é o cliente”.

Do conhecimento surge a parceria. Se a empresa tem no seu cliente um parceiro, isto significa que a visão de ambos caminha numa mesma direção. Mas é importante que o processo de conhecimento seja continuada. Paladini (1994) alerta que as necessidades do cliente não são estanques. Elas podem variar de ano para ano ou até mesmo dentro do próprio ano. É essencial para a empresa saber exatamente o que o cliente quer a fim de mudar, oferecendo produtos ou serviços segundo as novas necessidades dos clientes.

Para o sucesso do relacionamento, é necessário estar atento às mudanças de necessidades. Nesse sentido, Porter (2000, p.3) afirma que “mudança tem a ver com evolução das necessidades dos clientes. Mudança tem a ver com a evolução de tecnologias para satisfazer as necessidades dos clientes”.

E tecnologia não está faltando. Torna-se, então, necessário observá-las para não cometer o que Jay (1978, p.3) denominados *pecados*. Diz que são “sete pecados capitais” que se pode cometer contra os clientes.

1. Aplicar velhas fórmulas e soluções de livros, em vez de estudar o problema com a mente aberta: adaptar o problema do cliente para se adequar a seus conhecimentos, em vez de adaptar os conhecimentos para atender ao problema de cliente.
2. Usar um elemento de alto nível na frente, para vender o serviço, e depois passar o trabalho para pessoas inexperientes e inadequadamente supervisionadas.
3. Usar o nome do cliente sem permissão.
4. Comprometer-se demais, devido a uma incapacidade emocional de recusar ofertas de trabalho, mesmo que aceitá-las signifique uma perigosa sobrecarga.
5. Criticar e depreciar a equipe do cliente, quando em conversa com os altos executivos, e criticar os altos executivos diante da equipe.
6. Executar e cobrar por trabalhos que poderiam ser efetuados, mais baratos, pela própria equipe do cliente.
7. Ocultar o fato de que outra empresa, cujos produtos ou serviços estão recomendando, está lhes pagando uma comissão, ou qualquer tipo de pagamento.

A indiferença do pessoal que atende o cliente pode ser mais um pecado. Se o cliente é parte integrante do processo de qualidade, se é a ele que os produtos da empresa devem satisfazer, a indiferença pode acarretar a perda total do cliente.

Whiteley (1992, p.34) indica ainda a boa comunicação para atrair e manter o cliente. Muitas vezes, a empresa não se comunica bem e aí perde seu cliente. Saber comunicar-se com exatidão é ajudar o cliente e compreender a empresa. Prometer apenas o que pode cumprir diz respeito à confiabilidade. Ao contrário, prometer demais e não cumprir estraga a relação empresa-cliente. Nesse sentido, o autor recomenda que a comunicação deve ser simples e direta, fixando expectativas realistas.

A importância do marketing de serviços reside no atingimento dos objetivos da empresa, e a gestão pela qualidade torna-se um instrumento da sua sobrevivência. Deve-se perceber que os serviços vêm crescendo ultimamente devido, principalmente, à crescente competitividade em um mercado com concorrentes altamente capacitados e a utilização de novas tecnologias de processo e gestão pela qualidade, que infligem alto potencial competitivo.

Para não fecharem suas portas, as empresas de serviços devem melhorar o entendimento do papel da qualidade, empenhando-se para geri-la em toda a sua extensão.

Para verificar como os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados pela empresa, foi utilizada uma metodologia específica, utilizando-se questionários, cujas respostas estarão sendo levantadas e analisadas na sequência.



### 3 METODOLOGIA

Para verificar os elementos caracterizadores de qualidade percebidos pelos clientes, nos serviços de telecomunicações, prestados pela Telecompar, foram realizadas duas pesquisas, uma no ano de 2000 e outra em 2001. Ambas procuraram abranger os seguintes tópicos:

- a) perfil das empresas contratantes dos serviços de telecomunicações da Telecompar;
- b) avaliação dos serviços de telecomunicações oferecidos e grau de satisfação dos clientes;
- c) avaliação do preço dos serviços e da política de comercialização;
- d) avaliação do atendimento de venda e pós-venda;
- e) como o usuário tomou conhecimento da Telecompar;
- f) avaliação dos serviços oferecidos comparada à sua concorrência;
- g) hábitos de uso da Internet.

Nestas pesquisas, foi utilizada uma escala de 0 a 10 em que “0” significa “péssimo” e “10” “excelente”. Com base nessas notas, foram extraídas médias ponderadas e calculadas as seguintes medidas:

- a) MSS – Medida de superioridade do serviço = (percebido – desejado)
- b) MAS – Medida de adequação do serviço = (percebido – adequado)

Desse modo, utilizou-se, para análise dos dados a abordagem quali-quantitativa.

### 3.1 PERGUNTAS DA PESQUISA

As questões pesquisadas elaboradas a partir dos objetivos gerais e específicos foram as seguintes:

- a) Quais as medidas de melhoria da qualidade foram adotadas pela empresa de telecomunicações, objeto deste estudo, com vistas à satisfação do cliente?*
- b) Qual o perfil das empresas contratantes dos serviços da empresa de telecomunicações?*
- c) Qual a relação entre o grau de satisfação atribuído pelos clientes aos serviços apresentados pela empresa de telecomunicações nos anos 2000 / 2001?*

### 3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS

Os termos utilizados para caracterizar os elementos da qualidade foram: nível de serviço desejado e grau de satisfação do cliente. A qualidade percebida foi identificada pelos seguintes elementos:

- *nível de serviço desejado;*
- *nível de serviço mínimo aceitável;*
- *nível de serviço efetivamente prestado; e*
- *grau de satisfação do cliente.*

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com VERGARA (2000, p.50), população em pesquisa, não se refere ao número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, “mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

A população desta pesquisa constituiu-se de 82 clientes da empresa Telecompar nos anos de 2000 e 2001, cuja relação foi retirada de seus próprios arquivos.

A amostra foi estratificada, pois, de acordo com VERGARA (2000, p. 50), selecionou-se um grupo de respondentes, composto por pessoas usuárias dos serviços de telecomunicações.

Portanto, a amostra para os dois anos em que foi realizada a pesquisa é diferente, tendo sido composta por 82 empresas escolhidas, sendo 25, em 2000, e 57 em 2001.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, apresenta-se os tipos de dados que foram coletados para este estudo, o instrumento de pesquisa e a análise dos dados.

#### 3.4.1 Tipos de dados

Os dados foram colhidos por telefone, com perguntas direcionadas à caracterização das empresas usuárias da Telecompar e sobre os serviços prestados por ela.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas por telefone, com base em roteiros estruturados, respectivamente em 2000 e 2001. As entrevistas foram feitas por telefone.

#### 3.4.2 Instrumento de pesquisa

Os instrumentos da pesquisa foram dois roteiros estruturados. Cada um dos roteiros foi dividido em duas partes distintas. Na primeira, as perguntas foram direcionadas aos dados que caracterizam as empresas entrevistadas. Na segunda parte, o roteiro ateu-se à perguntas específicas sobre os serviços prestados pela Telecompar.

Foram aplicados dois questionários, um em 2000 (Apêndice A) e outro em 2001 (Apêndice B), coletados respectivamente nesses anos, por telefonistas da empresa.

A diferença entre as questões, entre 2000 e 2001 é que na primeira pesquisa não foi ouvido o segmento operadoras, na época bastante crítico em sua avaliação. Por isso, a comparação não traz esse dado.

### 3.4.3 Análise dos dados

A metodologia utilizada para os dados quantitativos foi a análise descritiva, e para a avaliação dos serviços prestados foi utilizada a pesquisa SERVQUAL, que consiste em uma adaptação da obra de Berry e Parasuraman (1995), na qual o respondente atribui uma nota para o nível de serviço desejado, outra nota para o nível de serviço que considera ser o mínimo aceitável e mais uma para o serviço que percebe como sendo o efetivamente prestado pela empresa. Segundo os autores, o nível desejado reflete aquilo que o cliente esperava; no mínimo aceitável o cliente espera que a empresa possa melhorar o serviço. Abaixo disso, o cliente fica frustrado e poderá procurar outra empresa que o satisfaça. A nota atribuída ao serviço realmente prestado significa que a empresa cumpriu as promessas feitas ao cliente.

## 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O baixo número de respondentes em 2000 foi uma das limitações da pesquisa, possibilitando pouca variabilidade de opiniões. Além disso, por ter sido

feita em duas etapas diferentes, as empresas foram diferentes em cada uma das etapas, modificando ainda mais as respostas.

No entanto, os dados contribuíram para que os objetivos geral e específicos desta pesquisa fossem alcançados. Também permitiu a formulação de novas hipóteses sobre o tema.

Outra limitação foi a própria motivação da empresa. Da primeira etapa da pesquisa para a segunda, a motivação mudou, pois como consta na fundamentação teórica deste trabalho, “quando uma necessidade é satisfeita, há necessidade imediata de suplantá-la e investir na seguinte” (p. 39). Sendo assim, na segunda etapa houve alguma mudança dificultando a base de comparação para a análise.

#### **4. MEDIDAS DE MELHORIA DA QUALIDADE ADOTADAS NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Neste capítulo, apresenta-se a empresa objeto de estudo e as melhorias implantadas após a realização da pesquisa, partindo das sugestões dos clientes e visando avaliar o planejamento feito por ela e o tipo de gestão assumido para conseguir melhorar a qualidade de seus produtos.

Desse modo, primeiramente apresenta-se a empresa prestadora de serviços de telecomunicações. Na seqüência aborda-se as medidas de melhoria da qualidade nos serviços prestados, com ênfase na tecnologia, nos serviços de pós-venda, nos preços e facilidades de negociação, no atendimento ao cliente de modo geral, no preparo técnico do corpo funcional da empresa, e, por fim, na mudança do processo de gestão.

##### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A Telecompar é o nome fictício de uma empresa que fornece serviços de energia do estado do Paraná. Essa empresa é de economia mista, fundada em 1945. Seu patrimônio está avaliado em aproximadamente 4,9 bilhões de reais.

É a primeira empresa do ramo no Brasil, com ações na Bolsa de Nova York e a primeira a ter concessão para atuar na área de telecomunicações. Na época da coleta de dados a empresa contava com mais de 6.100 empregados.

No Estado de Paraná, é a empresa que possui a maior malha de fibra óptica, e por isso, a qualidade dos serviços é fundamental para se manter no mercado. É

pela qualidade que se satisfaz o cliente, sendo este, o “objetivo fundamental da empresa”, como afirma Denton (1995, p. 56).

Preocupada com a qualidade dos seus serviços, a empresa procurou tomar medidas de melhoria, que conseguissem atingir os seus clientes.

## 4.2 MEDIDAS DE MELHORIA DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS

As melhorias adotadas pela empresa, como resultado da pesquisa, situam-se em cinco diferentes categorias, quais sejam: quanto à qualidade dos serviços e tecnologia; quanto aos serviços de pós-venda; quanto aos preços e facilidades de negociação; quanto ao atendimento ao cliente de modo geral; e quanto ao preparo técnico do corpo funcional de modo geral.

Cada uma dessas categorias implicou em diferentes ações, por parte da empresa, com vistas na melhoria da qualidade. Estas categorias, com as respectivas ações são contempladas na seqüência.

### 4.2.1 Quanto à qualidade dos serviços e tecnologia

Para melhorar os seus serviços bem como a tecnologia utilizada, a empresa promoveu as seguintes ações:

- providenciou saída para a Internet sob demanda;
- melhorou a qualidade de saída para Internet via IP direto;
- disponibilizou o serviço/ passou a contar com os serviços sem interrupção;



- melhorou a qualidade do sistema de transmissão em fibra óptica;
- aumentou a velocidade do link;
- facilitou o acesso ponto a ponto;
- cumpriu o prazo para ativação do circuito contratado;
- facilitou o acesso via telefone;
- melhorou a presteza do atendente nas situações de manutenção corretiva/preventiva ou de desligamento programado;
- habilitou os atendentes para entender e atender às necessidades do cliente;
- melhorou a atitude/postura do atendente durante o contato;
- melhorou o preparo técnico dos atendentes.

Percebe-se que a pesquisa ajudou a colocar os principais pontos fracos da empresa, instrumentando-a a melhorar a qualidade da tecnologia disponibilizada para os seus serviços.

Melhorando o seu desempenho, está indo ao encontro do preconizado por Druker (1997), quando se refere que a melhoria do desempenho inclui mudança nos objetivos (modificação do fluxo de trabalho, emprego de tecnologia) e na qualidade dos produtos.

No entanto, era preciso melhorar outros segmentos da empresa, como o serviço de pós-venda.

#### 4.2.2 Quanto aos serviços de pós-venda

Os serviços de pós-venda são muito importantes para uma gestão da qualidade, pois são eles que fazem com que o cliente permaneça fiel à empresa.

Nesse sentido, a Telecompar sofreu melhorias nos seguintes itens:

- limpou os equipamentos na empresa após ativação do link;
- melhorou o atendimento prestado pelos telefones comerciais;
- desenvolveu habilidade para desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades do cliente;
- melhorou a capacidade do pessoal de pós-venda em entender as necessidades do cliente;
- promoveu a rapidez em atender às solicitações;
- propôs soluções adequadas e efetivas em relação às necessidades do cliente;
- modificou a atitude e a postura do gerente de contas durante as visitas ao cliente;
- melhorou o conhecimento das atividades do cliente para propor melhorias ou soluções;
- aumentou o número de visitas realizadas pelo gerente de contas ao cliente.

Os serviços de pós-venda compõem-se como um dos elementos caracterizadores da qualidade. As melhorias efetuadas tendem a reforçar a fidelidade da clientela da empresa.

Para melhorar ainda mais o atendimento ao cliente, a empresa tomou providências em outros setores, como o que se segue.

#### 4.2.3 Quanto aos preços e facilidades de negociação

Nesta perspectiva, deve-se voltar ao que Garvin (1992), identificou como uma das abordagens de qualidade, a qualidade no valor. Essa abordagem aponta o preço do produto como um dos quesitos de escolha do cliente pela fornecedora do serviço, sem, no entanto, deixar de oferecer qualidade para esses serviços. Nesse sentido, a empresa empreendeu as seguintes melhorias:

- ofereceu pagamento pela taxa efetiva de utilização da banda/ consumo por demanda;
- passou a oferecer facilidade e melhores condições de pagamento;
- maiores opções de prazos de contrato e respectivos descontos;
- melhorou o preço do serviço;
- flexibilizou as negociações de contrato.

Segundo Churchill e Peter (2000) os preços fazem parte do processo de planejamento das campanhas de marketing, podendo definir os destinos da empresa. Com a adoção destas medidas, a empresa não só conseguiu a fidelidade dos seus clientes, como poderá atrair novos, face às facilidades que passou a oferecer.

Ainda novas melhorias foram adotadas pela empresa, especificamente referentes ao atendimento do cliente.

#### 4.2.4 Quanto ao atendimento ao cliente de modo geral

Como referido anteriormente, Richers (2000) cita que é consenso que o propósito de todas as organizações é manter seus clientes, tendo em vista que eles não compram coisas, compram soluções para os seus problemas. Sendo assim, melhorar o atendimento dado ao cliente é resolver seus problemas. Nesse sentido, a empresa fez as seguintes melhorias:

- melhorou a presteza do atendente de plantão nas situações de manutenção corretiva/preventiva ou de desligamento programado;
- melhorou a habilidade dos atendentes de plantão em entender e atender às necessidades do cliente;
- modificou a atitude/postura do atendente de plantão durante o contato;
- melhorou o atendimento prestado pelos telefones comerciais;
- melhorou o atendimento e presteza do pessoal de pós-venda, às solicitações do cliente;
- melhorou a capacidade do pessoal de pós-venda em entender as necessidades do cliente;
- passou a agir com maior rapidez no atendimento às solicitações do cliente.

No que concerne ao mercado de telecomunicações, oferecer as melhores soluções para resolver os problemas dos clientes é um desafio cada vez mais complexo, dada a alta competitividade.

Dessa forma, preparar melhorar o corpo funcional é uma das melhorias que colocam a empresa em níveis mais altos de competitividade.

#### 4.2.5 Quanto ao preparo técnico do corpo funcional de modo geral

De acordo com Paladini (1994), o preparo técnico constitui-se uma das políticas estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Sabendo disso, a empresa providenciou as seguintes melhorias, a partir dos resultados da pesquisa:

- melhorou o preparo técnico dos atendentes de plantão;
- melhorou a habilidade para desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades do cliente;
- propôs soluções adequadas/efetivas em relação às necessidades do cliente;
- tomar conhecimento das atividades do cliente para propor melhorias ou soluções.

Alcançar a qualidade implica em treinamento. Por isso, a empresa investiu nessa área, envolvendo todos os empregados, para conseguir atingir qualidade para os seus serviços.

A partir dessas melhorias, as mudanças no processo de gestão, tão necessárias para fechar o processo de busca da qualidade, surgiram naturalmente, como é explicado na seqüência.

#### 4.3 MUDANÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO

A empresa Telecompar está ciente da necessidade de mudar seu processo de gestão e está tomando providências gerir pela qualidade, pois como já foi visto no item anterior. Como afirma Drucker (1997, p. 41) uma organização “é mais do que

um conjunto de bens e serviços. É também uma sociedade humana” e, como tal, vive o presente pensando no futuro. Daí a necessidade de mudanças no processo de gestão. Outras mudanças apontam principalmente para o aspecto de tomada de decisões, em que deverá pesar a opinião de todos os empregados envolvidos em projetos específicos à área de cada um.

Na gestão da qualidade, o senso do trabalho em equipe é muito importante, pois o trabalhador deve ser ouvido e considerado no processo de tomada de decisão, especialmente na que ocorre na seção onde trabalha.

Uma importante decisão já foi tomada na empresa objeto do estudo. Trata-se do investimento nos empregados. Para tanto, esses empregados estão passando por treinamento para cada vez atingir com mais facilidade as necessidades do cliente. Esses treinamentos referem-se à habilidades de atendimento, de melhoria dos serviços de pós-vendas, na melhoria do preparo técnico para áreas específicas e no treinamento de atendentes de empregados que atendem situações de manutenção corretiva e preventiva.

Além disso, estão sendo criados pólos de atendimento comercial ao cliente no interior do Estado. Esses pólos têm a finalidade de facilitar a relação empresa/cliente, de forma a aproximar as partes, sem haver muita necessidade de deslocamento. Além disso, o cliente pode ser atendido num menor espaço de tempo, com soluções mais imediatas para o problema apresentado.

Deve-se lembrar aqui, que as normas estabelecidas para a qualidade são focalizadas no cliente. De acordo com Maranhão (2001), as organizações dependem dos clientes e devem tudo fazer para atender às suas necessidades atuais e futuras. A base disso tudo é a de que o cliente tem sempre razão, pois sem

ele, não há negociação. Por isso, a empresa está criando esses novos pólos de atendimento, para poder atender cada vez mais e melhor o seu cliente.

As medidas adotadas pela empresa objeto de estudo, foram amplamente calcadas na descrição dos próprios clientes, cujos dados são apresentados na sequência.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo traz os dados mais significativos da pesquisa, aqueles que interferiam no modo de agir da empresa, que fizeram com que ela mudasse o seu modelo de gestão e passasse a investir mais no treinamento dos seus empregados.

Neste sentido, inicialmente apresenta-se o perfil dos respondentes da pesquisa. Na seqüência aborda-se o produto contratado. Em seguida contempla-se o grau de conhecimento do cliente em relação aos serviços oferecidos pela empresa prestadora de serviços de telecomunicações e o grau de satisfação do cliente.

### 5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

As empresas respondentes são usuárias da Telecompar, e foram divididas por ramo de atividade. A Tabela 1 mostra o principal ramo de atividade das empresas que participaram da pesquisa de 2001.

**Tabela 1 - Principal ramo/atividade das empresas pesquisadas em 2001.**

Ramo/Atividade	Nº de empresas	%
Provedor de Internet	19	34
Prestação de serviços	16	28
Indústria	11	19
Instituição de ensino/órgãos governamentais	11	19
Base (Amostra)	57	100

Fonte: pesquisa de campo

Como base amostral, foram 57 empresas pesquisadas, sendo que as mesmas foram divididas por ramo de atividade. Ficou evidenciado que os provedores de acesso à Internet são em maior número usuários da Telecompar.

Para a pesquisa realizada no ano de 2000, o roteiro de pesquisa utilizado foi outro, abrangendo um maior número de ramo/atividades empresariais, mas mesmo



assim a base amostral foi menor do que a de 2001. Isto se deve ao fato que em 2001 o número de clientes da Telecompar aumentou.

**Tabela 2 - Principal ramo/atividade das empresas pesquisadas em 2000**

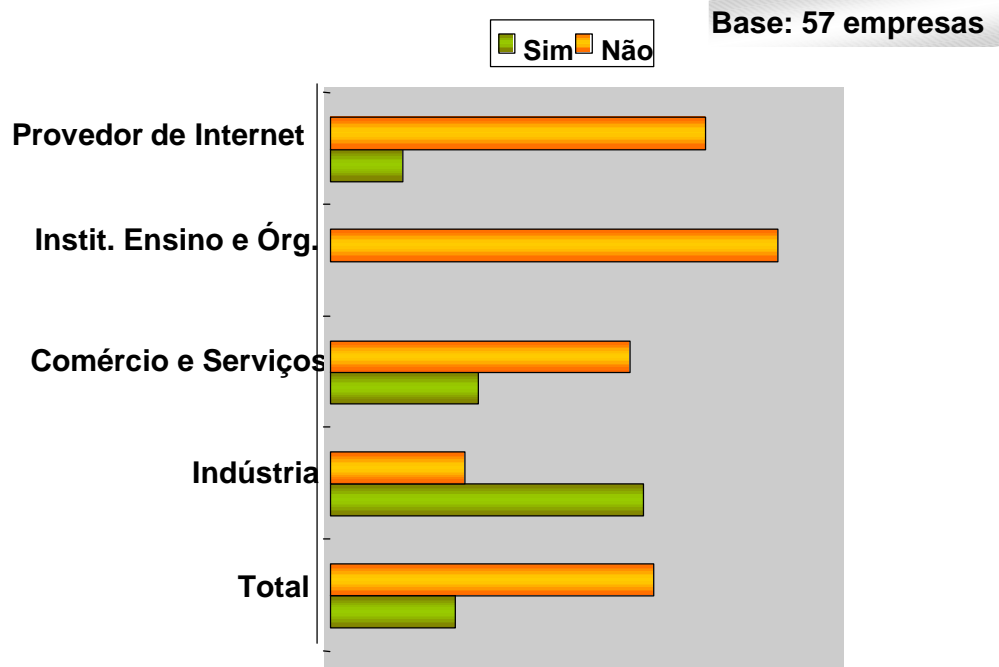
Ramo/Atividade	Nº de empresas	%
Provedor de Internet	7	24
Instituição de ensino	6	21
Operadora/Telecomunicações	5	17
Prestação de serviços	4	13
Comunicação	1	3
Farmacêutica	1	3
Importação	1	3
Operadora de TV a cabo	1	3
Serviços de informática	1	3
Transporte	1	3
Outros	2	7
Base(Amostra)	30	100

Fonte: pesquisa de campo

Fazendo um comparativo entre a pesquisa de 2000 e a de 2001, verifica-se que os provedores de acesso à Internet continuam a ser os maiores usuários da Telecompar. As empresas prestadoras de serviços em 2001 ficaram em segundo lugar, seguidos da indústria e instituição de ensino e órgãos governamentais. Observa-se que este último foi pesquisado somente no ano de 2001, não tendo sido levado em consideração na pesquisa anterior.

Em seguida, em 2001, foi questionado se as empresas possuem filiais fora do estado do Paraná. A Figura 1 traz esse resultado.

Figura 1 – Filiais das empresas usuárias

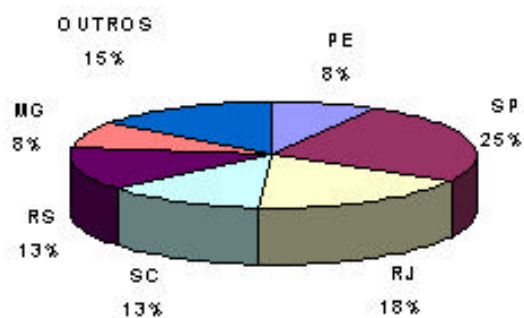


Quantidade de Filiais

Base: 16

Indústria = 21  
 Comércio/serviços = 15  
 Provedores = 03

ONDE



Fonte: Base de dados da Telecompar

Das 57 empresas pesquisadas, 16 delas acusaram ter filiais, sendo que a categoria indústria possui 21 filiais; comércio/serviços 15; e os provedores 3. Assim sendo, pode-se considerar que as indústrias, devido ao número de filiais registradas, fazem uso de outros produtos da Telecompar, como a comunicação corporativa ponto a ponto, além do acesso à Internet.

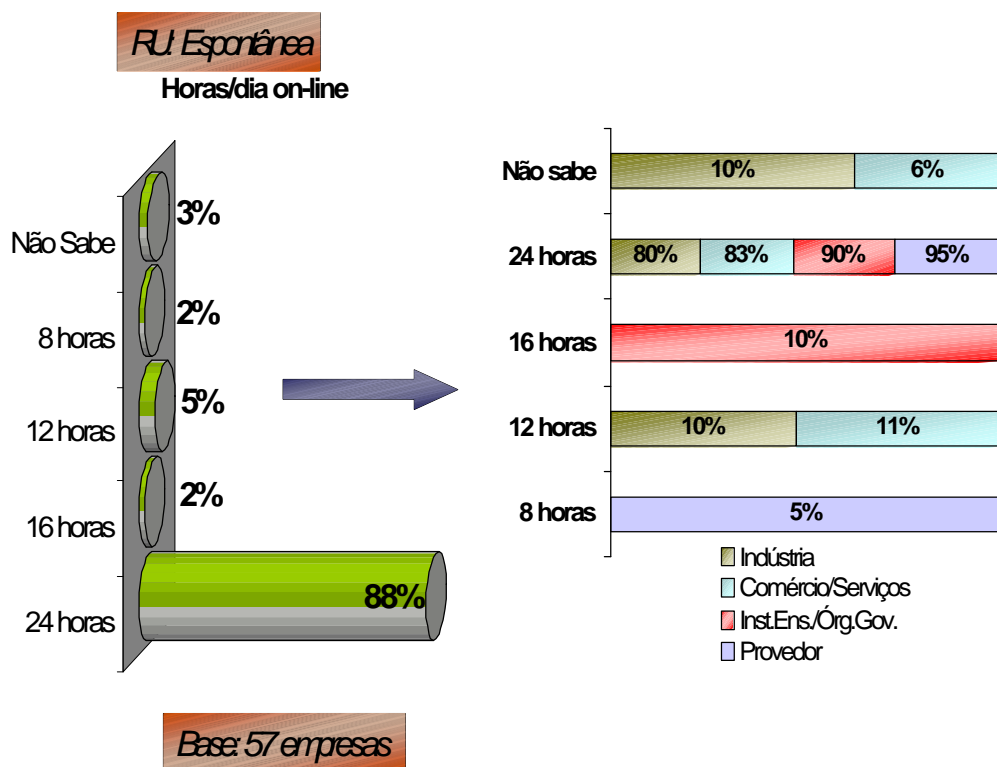
A proximidade, o conhecimento e o envolvimento com os municípios do Paraná, fazem com que a Telecompar ofereça aos seus clientes soluções completas e integradas. Partindo do fato que as empresas precisam de soluções muitas vezes partindo somente de um fornecedor, no próximo capítulo iremos tratar dos produtos hoje comercializados pela empresa que estão a disposição dos seus usuários.

## 5.2 PRODUTO CONTRATADO

A Telecompar possui diversas opções de uso da fibra óptica, entre elas a comunicação corporativa ponto a ponto com banda fixa; a comunicação corporativa ponto a ponto sob demanda, onde é colocado todo o equipamento necessário para que a rede *ethernet* da empresa interessada seja gerenciada pela Telecompar; banda de altíssima velocidade para as grandes operadoras de telecomunicações que estão operando no Paraná; acesso à Internet com banda fixa; e, por último, acesso à Internet sob demanda.

Sendo o acesso à Internet um dos principais produtos que a Telecompar oferece aos seus clientes, na Figura 2 estão representadas quantas das empresas pesquisadas em 2001 são usuárias desse produto.

**Figura 2 – Empresas usuárias da Internet**



Fonte: Base de dados da Telecompar

Todas as empresas pesquisadas possuem acesso à Internet. O tempo que elas permanecem conectadas à Internet varia conforme o ramo de atividade das mesmas.

Como as respostas foram espontâneas e algumas das pessoas pesquisadas podem não ser as responsáveis pela área de informática/telecomunicações, algumas respostas coletadas foram de total desconhecimento do entrevistado. Isto quer dizer que ele nem sequer sabia da existência dos serviços da Telecompar em sua empresa. Esta gama compreende as indústrias e a categoria comércio/serviços.

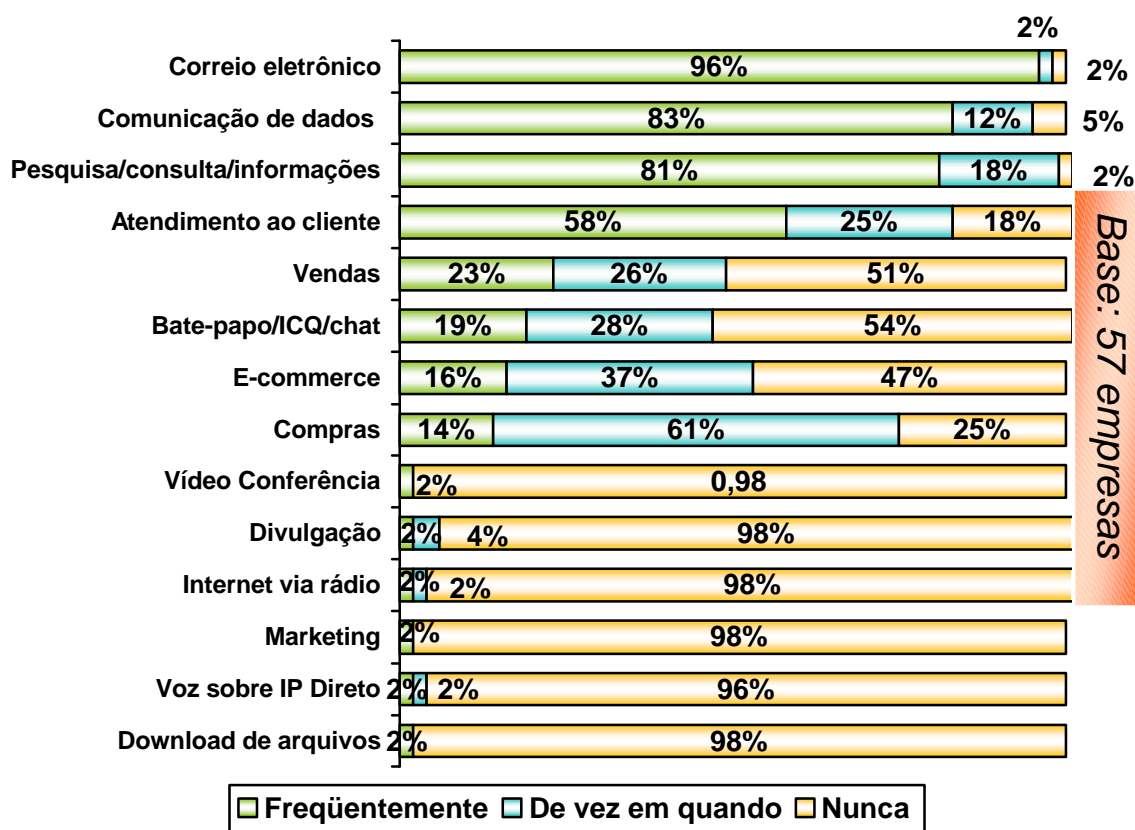
Dentre as empresas pesquisadas, os provedores permanecem conectados à Internet durante todo o período de atividades. O tempo que permaneceram desconectados é durante a manutenção dos servidores de comunicação.

Na categoria Comércio/Serviços ficou evidenciado que permanecem acessando a Internet somente no horário administrativo. Já os Institutos de Ensino e Órgãos Governamentais ficam conectados entre 12 e 16 horas.

Entre as empresas usuárias da Internet, pesquisadas em 2001, procurou-se conhecer seus hábitos, como explicita a Figura 3.

**Figura 3 - Hábitos da empresa na Internet**

Fonte: base de dados da Telecompar



Nesta pesquisa, ficou evidenciado que o correio eletrônico, a comunicação de dados, a pesquisa e o atendimento ao cliente, são atividades utilizadas com freqüência por todas as empresas. Os provedores utilizam atendimento ao cliente,

vendas, compras e E-commerce com maior frequência do que os demais, e só estes utilizam marketing.

Apenas as Instituições de Ensino fazem uso de vídeo conferência. Identificou-se, também, que as Instituições de Ensino, as Indústrias e os Órgãos Governamentais nunca utilizaram o E-commerce no seu dia-a-dia.

Outro fator importante a ser comentado é o pouco uso dos meios de divulgação via Internet. O Marketing poderia ser feito como forma de difundir o que uma empresa faz, a Internet via rádio e a Voz sobre IP.

A integração das tecnologias novas às já implantadas, permitem que uma quantidade infinita de informações seja recebida e transmitida por cada vez mais empresas, de forma mais rápida, confiável e segura. É a convergência de tecnologias revolucionando todas as relações na sociedade, liberando a capacidade criativa e produtiva das empresas. A importância que as tecnologias vêm assumindo dentro da gestão das organizações, agregando valor e competitividade aos negócios dos clientes, fez com que fosse pesquisado também, qual o grau de conhecimento do cliente em relação aos serviços oferecidos pela empresa Telecompar, capítulo este que será tratado a seguir.

### 5.3 GRAU DE CONHECIMENTO DO CLIENTE EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

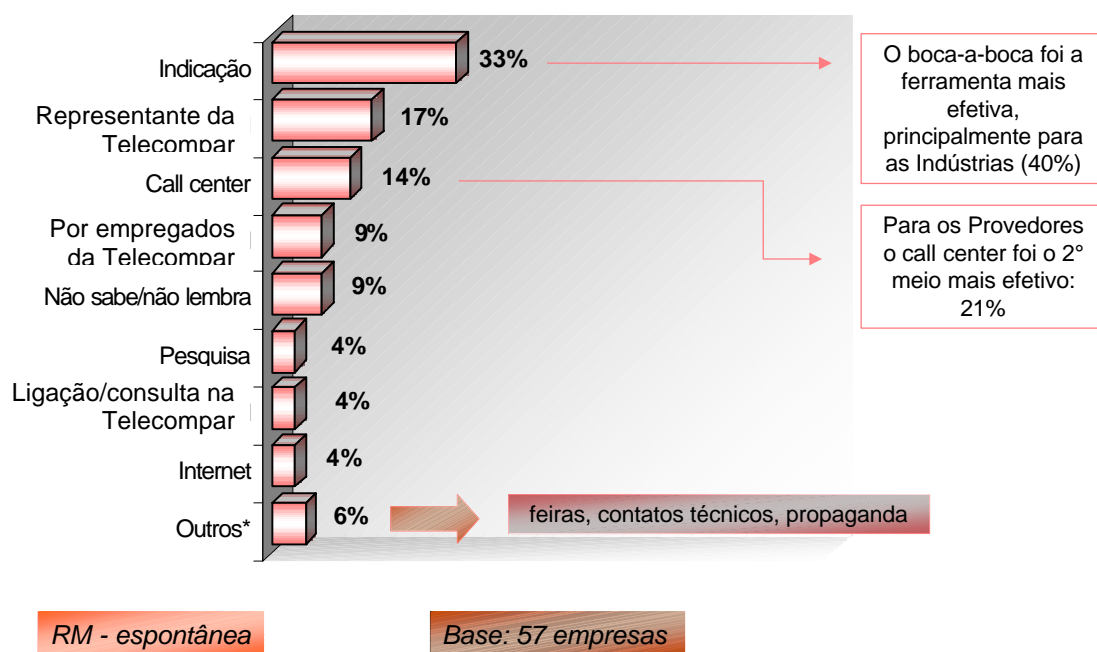
Este tópico trata do conhecimento do cliente em relação aos serviços ofertados pela Telecompar, entre eles: a forma pela qual os clientes tomaram

conhecimento dos serviços da Telecompar; qual o grau de satisfação dos clientes para com os serviços da Telecompar, sabendo se elas utilizam os serviços de outras empresas; quais empresas são utilizadas em conjunto com a Telecompar; a pretensão das empresas em ampliar a velocidade dos seus *links* e o grau de conhecimento e/ou utilização dos telefones da Telecompar para auxiliar seus clientes em suas necessidades.

a) *Forma que tomaram conhecimento dos serviços oferecidos pela Telecompar*

A Figura 4 demonstra como as empresas usuárias da Telecompar, pesquisadas em 2001, tomaram conhecimento dos serviços por ela oferecidos.

**Figura 4 – Como os usuários tomaram conhecimento dos serviços**



Fonte: base de dados da Telecompar

A pesquisa realizada em 2001 com os clientes da Telecompar evidenciou que o boca-a-boca foi a ferramenta mais efetiva, levando-se em consideração principalmente as Indústrias, pois 40% delas confirmaram tal fato. Em segundo lugar ficou sendo a presença dos representantes de vendas da Telecompar, com 17%. Já para os provedores de acesso à Internet, o *Call Center* foi o segundo meio mais efetivo para terem tomado conhecimento dos serviços da Telecompar.

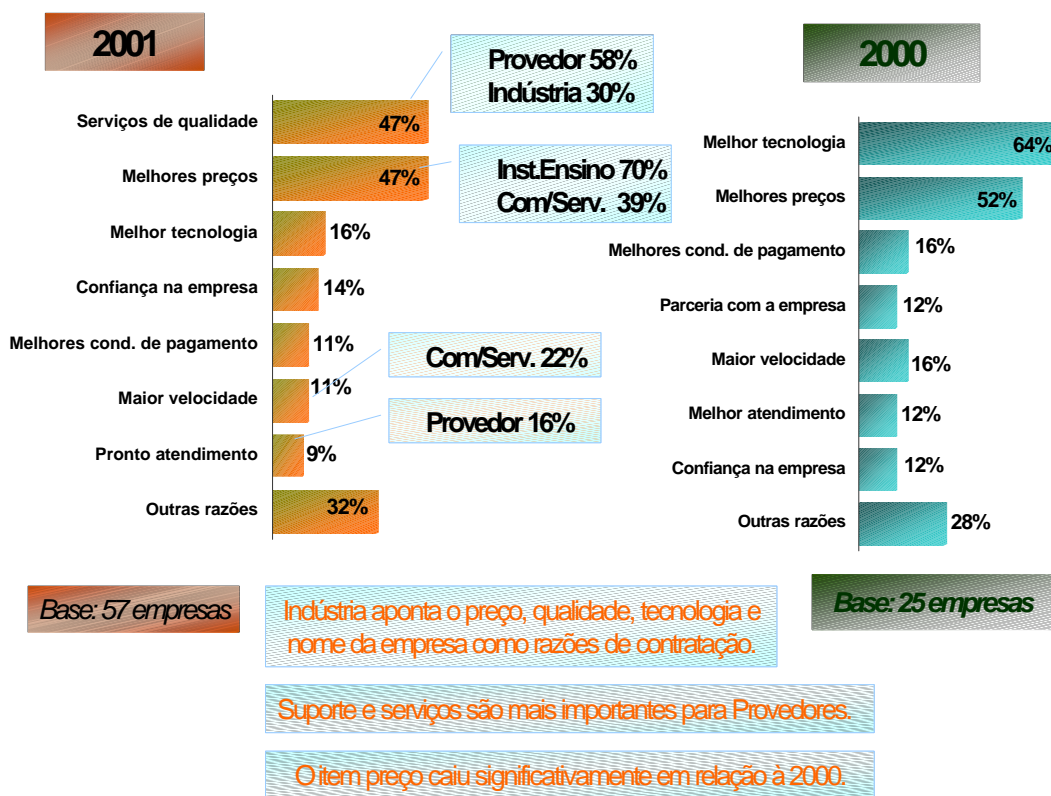
Algumas das pessoas entrevistadas não se lembram como foi que tomaram conhecimento das atividades da Telecompar, compreendendo 9% dos entrevistados. Outros conheceram os serviços quando da necessidade de novas alternativas para atender suas empresas.

A consulta via Internet compreendeu uma gama de clientes com 4% dos pesquisados, seguido de Outros que ficaram sabendo das atividades através de feiras, contatos técnicos e propaganda. Como se pode observar, a Indicação foi o diferencial para que as demais empresas ficassem sabendo dos serviços prestados pela Telecompar.

Os motivos que levaram os clientes pesquisados em 2001 e 2000, respectivamente, estão explicitados na Figura 5.



**Figura 5 – Razões da empresa ter optado pelos serviços da Telecompar**



Fonte: base de dados da Telecompar

Em 2001, a pesquisa apontou que as razões pelas quais a Indústria optou pelos serviços da Telecompar foram o preço, a qualidade da tecnologia e nome da empresa. No geral, os Provedores identificaram que os Serviços de Qualidade de suma importância para que efetivassem a contratação dos produtos da Telecompar. A importância da qualidade aqui coaduna-se com a visão de Juran (1992), quer dizer, é a ausência de deficiências na prestação de serviços, que é um dos motivos de conservação do cliente. O Pronto Atendimento também foi uma das razões citadas pelos clientes, pois não podem sequer ficar sem o serviço de acesso à Internet por muito tempo, caso contrário geraria muitas reclamações por parte dos seus clientes.

Já em 2000, a Melhor Tecnologia e os Melhores Preços foram destacados pelas empresas pesquisadas, ficando em terceiro lugar as Melhores Condições de Pagamento. Maior Velocidade, Melhor Atendimento e Confiança na Empresa ficaram em planos inferiores para as empresas pesquisadas, sendo que Outras Razões, foram destacadas por 28% dos entrevistados.

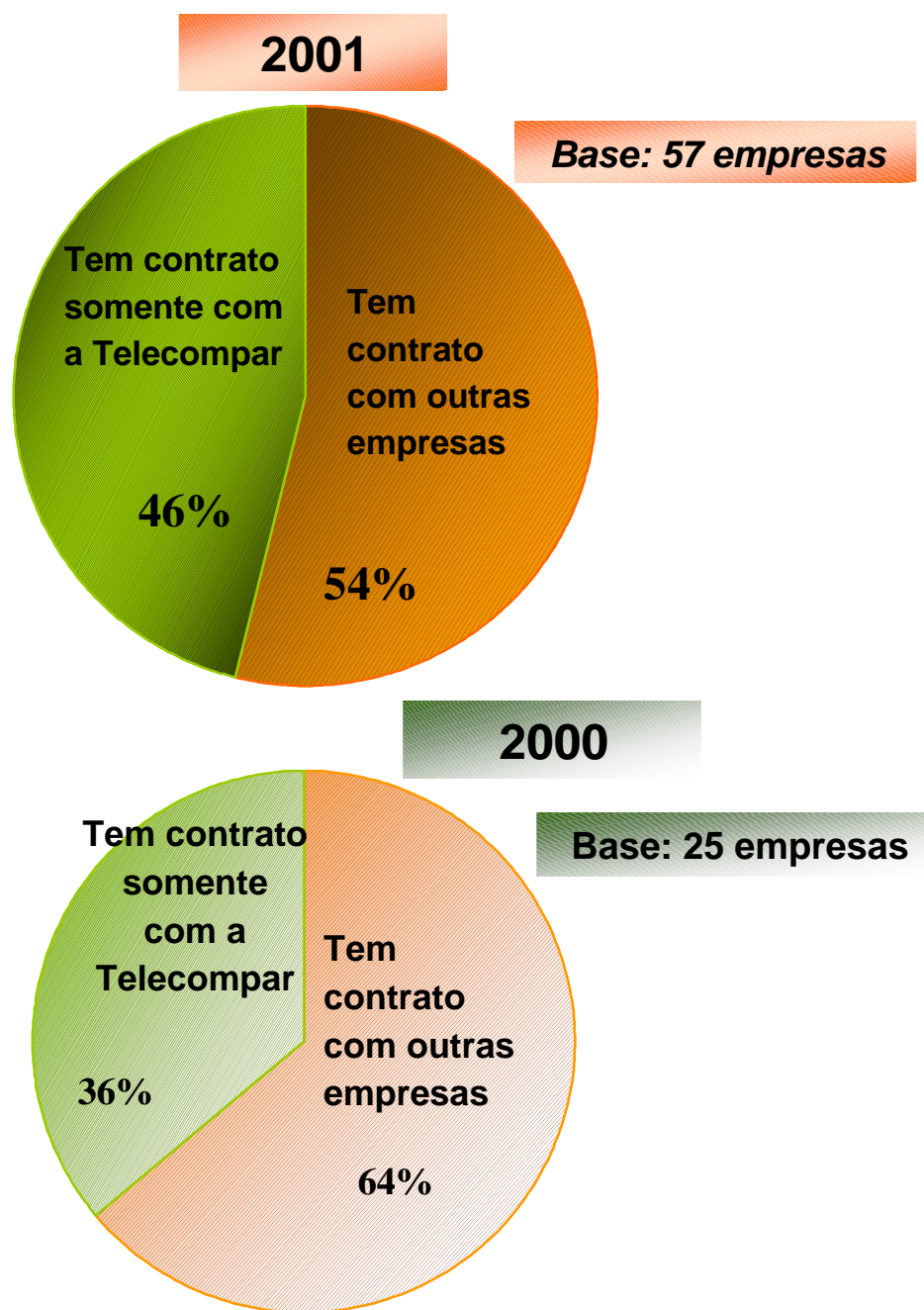
Fazendo um comparativo entre a pesquisa realizada em 2000 e a de 2001, observa-se que o item Preço caiu significativamente em relação a 2000, justamente porque aumentou a qualidade dos serviços prestados. Já a Melhor Tecnologia em 2001 não foi tão significativa quanto em 2000. O item Melhores Preços continua sendo um referencial de grande valia para as empresas pesquisadas, pois quando contratam um serviço, elas tentam aliar preços e alta tecnologia para o pleno desenvolvimento das suas atividades.

Mais uma vez fica comprovado que as motivações são movidas pelas necessidades, pois em 2002 os motivos das empresas foram diferentes dos de 2001.

#### *b) Outras empresas utilizadas pelos clientes para a transmissão de dados*

Para medir o grau de satisfação dos clientes para com os serviços da Telecompar, fez-se necessário pesquisar se as empresas também utilizam os serviços de outras empresas, como demonstra a Figura 6.

**Figura 6 – Outras empresas utilizadas pelos clientes para os serviços de transmissão de dados**



Fonte: base de dados da Telecompar

Em 2001, observou-se que 46% das empresas pesquisadas possuíam contrato somente com a Telecompar, sendo que as demais 54%, tinham contrato

com outras empresas. O motivo pelo qual elas possuem este vínculo com outras empresas transmissoras de dados, é que a Telecompar possui concessão da ANATEL para atuar somente no Estado do Paraná e Exterior. Nos demais Estados do Brasil ainda não lhe é permitido atuar. A Indústria e Comércio/Serviços são as que mais tem empresas contratadas fora a Telecompar, pois possuem matriz/filiais em outros Estados.

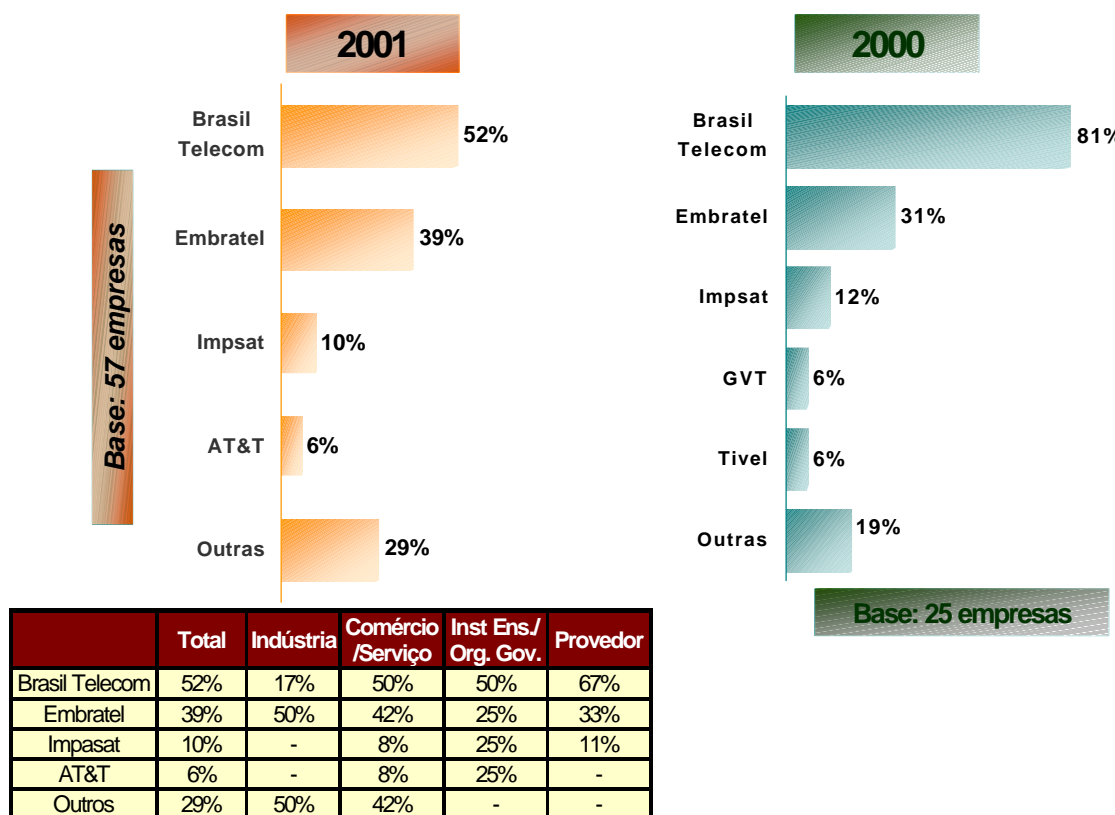
Quando da pesquisa em 2000, o percentual era outro, sendo 36% que possuíam contrato somente com a Telecompar e 64% delas com outras empresas. Aqui vale salientar que algumas empresas mantinham os serviços de transmissão de dados com outras concorrentes como medida de contingência.

Assim sendo, em 2001 algumas empresas deixaram de contar com links alternativos de outras empresas, uma vez que o grau de confiabilidade aumentou devido ao fato de não existir queda na transmissão de dados ou a frequência ser bem menor. Confiança e qualidade são fatores preponderantes para tal definição deste quadro empresarial.

*c) Empresas utilizadas em conjunto com a Telecompar para os serviços de transmissão de dados*

A Telecompar não tem permissão para atuar em outros Estados brasileiros, e ela também não oferece links com velocidades de transmissão de dados inferiores a 256 kbps. Estes são alguns dos principais fatores que fazem com que as empresas pesquisadas contratem outras para dar continuidade nos seus serviços. A Figura 7 integra as pesquisas de 2000 e 2001, envolvendo as Indústrias, Comércio/Serviços, Instituições de Ensino/Órgãos Governamentais e Provedores em relação às empresas contratadas por elas.

**Figura 7 – Empresas que utilizam os serviços da Telecompar e de outras para a transmissão de dados**



Fonte: base de dados da Telecompar

Em 2000, a Telecompar era a empresa com maior percentual pesquisado, isto quer dizer, que ela estava entre as que mais era utilizada para a transmissão de dados. Em segundo lugar aparece a Embratel, com 31%, seguida da Impsat, GVT, DÍveo e outras.

Em 2001, a empresa continua em primeiro lugar, seguida ainda da Embratel e da Impsat, mas todas com um percentual menor do que em 2000. Na pesquisa de 2001, aparece uma nova operadora a AT&T, que entrou no mercado paranaense como transmissora de dados. Já o item Outras aumentou em 2001 com relação aos dados coletados em 2000.

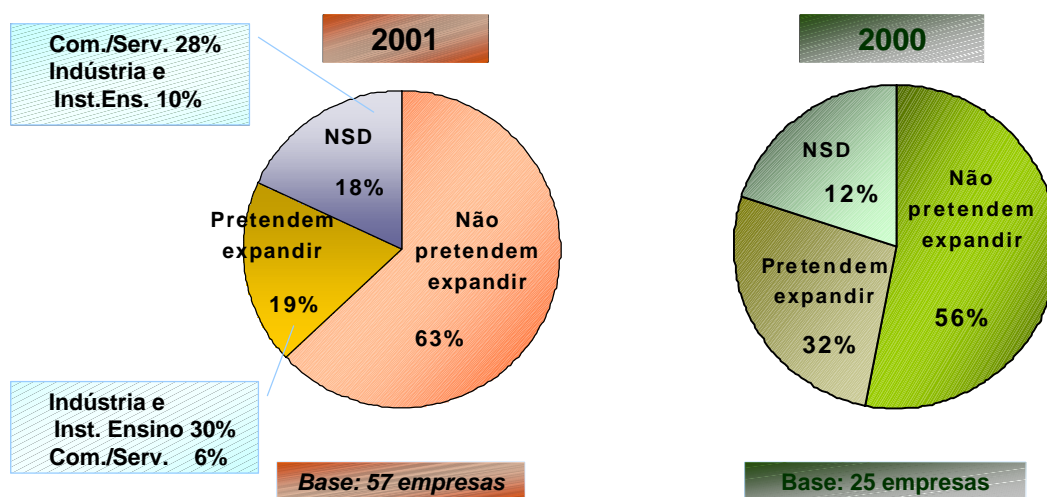
Como comparativo da pesquisa de 2001 com a de 2000, pode-se dizer que o percentual de utilização das empresas Telecompar, Embratel e Impsat, diminuiu em

relação ao ano de 2000, mas em contrapartida o item Outras aumentou. Este fato deve-se ao conturbado mundo das telecomunicações, em que a confiança e a qualidade prevalecem neste mundo de competições diárias.

*d) Pretensão das empresas em ampliar a velocidade dos links*

Para poder saber a necessidade de ampliar seus serviços, foi pesquisada também a pretensão das empresas em ampliar a velocidade dos links, como demonstra-se na Figura 8.

**Figura 8 - Empresas que pretendem expandir a velocidade dos *links***



Obs.: nsd = não soube dizer.

Fonte: base de dados da Telecompar

Na pesquisa de 2000, ficou evidenciado que as empresas, em sua maioria (54%), não pretendiam ampliar a velocidade dos seus *links*, sendo que 32% delas tinham essa pretensão e somente 12% não souberam dizer se sim ou não. Este fato deve-se às pessoas entrevistadas não possuir informações necessárias para tal definição.

Já em 2001, o percentual de empresas que não pretendem expandir a velocidade de transmissão de dados aumentou. Isto se deve ao aumento de custo que a empresa teria com a contratação de um *link* de maior velocidade e a um estudo mais aprofundado por parte delas, chegando a conclusão que a velocidade atualmente contratada atende a contento a sua corporação.

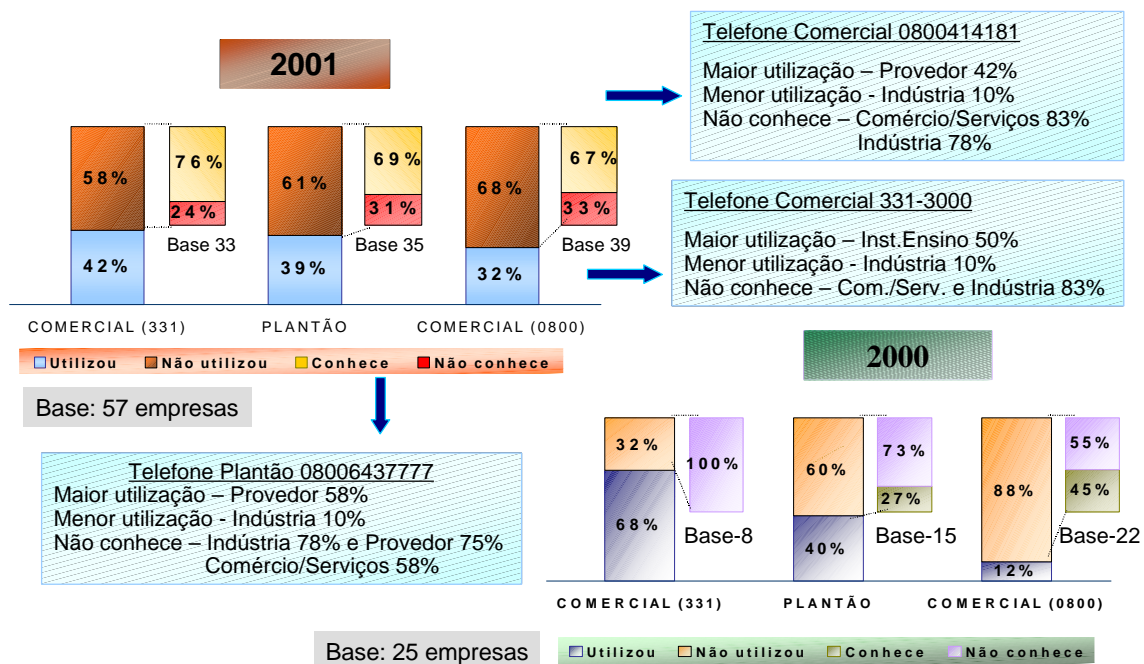
Comparando os anos de 2001 com o de 2000, verifica-se que as empresas visam cada vez mais conter os gastos, através de estudos pormenorizados das suas reais necessidades. Das que pretendiam expandir em 2001, estão as Indústrias e as Instituições de Ensino, com 30% do total levantado.

*e) Grau de utilização dos telefones da Telecompar para auxiliar os clientes*

A empresa dispõe de alguns telefones para auxiliar seus clientes em suas necessidades, que são: plantão 0800-6437777; comercial DDG 0800-414181; e comercial 331-3000. O grau de utilização pelo cliente também evidencia o conhecimento dos serviços da empresa. A Figura 9 traz esse demonstrativo.



**Figura 9 – Grau de utilização dos telefones da empresa**



Fonte: Base de dados da Telecompar

Quando da pesquisa em 2000, foi observado que o telefone comercial 331-3000 foi o mais utilizado pelas empresas, enquanto que o telefone de plantão 0800-6437777 foi o de menor utilização. Isto implica em dizer que se fez necessário um maior trabalho de divulgação deste número junto aos clientes da Telecompar.

Em 2001, após uma divulgação maior do número 0800-6437777, ficou evidenciado na pesquisa, que os clientes fizeram maior uso do mesmo, onde os provedores ficaram em primeiro lugar na sua utilização e também no uso do telefone comercial 0800-414181. Isto se deve ao fato que os provedores trabalham 24 horas ininterruptamente, prestando serviço de acesso à Internet aos seus clientes.

Sendo assim, ao se comparar a pesquisa de 2000 com a de 2001, observa-se que após uma maior divulgação do telefone de plantão 0800-6437777, os clientes da



Telecompar fizeram seu uso com uma maior constância. Já o item indústria, foi identificado como o que menos usou o telefone comercial 0800.

Percebe-se que o cliente, tendo o conhecimento do que lhe é proporcionado em termos de serviços oferecidos, aumenta cada vez mais o seu nível de satisfação. O enfoque na tecnologia se encarrega de dar suporte e facilitar a comunicação com o cliente através de diferentes pontos de contato. Este tipo de relacionamento com os clientes não é um produto ou um serviço específico, mas uma estratégia, cujo propósito é o de transformar os processos de negócios em uma forma de conservar e conseguir novos clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas.

A indústria das telecomunicações está passando por um período de mudança rápido, marcado por inúmeras oportunidades de crescimento e expansão. Este mundo competitivo faz com que as empresas estejam sempre focadas no grau de satisfação dos seus clientes, que é o que vai ser tratado a seguir.

#### 5.4 GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O grau de satisfação do cliente é o objeto deste trabalho, pois é a partir daí que se conhecem os pontos fracos para compreender as mudanças necessárias. A Tabela 3 mostra o nível de serviço desejado e o nível de serviço mínimo aceitável, indicado pelos clientes pesquisados em 2001 e 2000, bem como o nível de serviço efetivamente prestado pela Telecompar.

**Tabela 3 - Nível de serviço desejado, mínimo aceitável e o efetivamente prestado**

	ITEM AVALIADO	Nível de serviço DESEJADO	Nível de serviço MÍNIMO ACEITÁVEL	Nível de serviço EFETIVAMENTE PRESTADO	% de MSS	% de MAS
2001	Indústria	9,64	7,74	9,00	-7,16	13,99
	Comércio e Serviços	9,88	7,97	8,91	-10,93	10,50
	Inst. Ensino/Órgãos Governamentais	9,82	8,32	9,17	-7,08	9,25
	Provedor de Internet	9,74	7,60	8,73	-11,59	12,93
2000	Prestadores de Serviços	9,39	7,34	7,39	-27,06	0,71
	Instituições de Ensino	9,72	8,43	8,70	-11,78	3,04
	Provedores de Internet	9,56	7,95	8,47	-12,91	6,09
	Operadoras	9,98	8,44	8,18	-22,05	-3,24
	Outros	9,48	6,84	7,05	-34,56	2,89

Obs.: Escala de 0 = "Péssimo" a 10 = "Excelente"

Fonte: pesquisa de campo

Em 2000, percebe-se um alto nível de exigência por parte dos usuários, que avaliaram os serviços, demonstrando pouca tolerância. A maioria dos usuários está muito satisfeita com a qualidade dos serviços que vem recebendo. Porém, em nenhum aspecto a Telecompar está encantando o seu cliente, ou seja, não apresentou nenhum MSS positivo (medida de superioridade do serviço). As operadoras foram as mais exigentes no que diz respeito ao gerenciamento da banda/velocidade de utilização através da Internet. Elas estão bastante insatisfeitas, percebendo os serviços da Telecompar com qualidade abaixo do que consideram ser o mínimo aceitável.

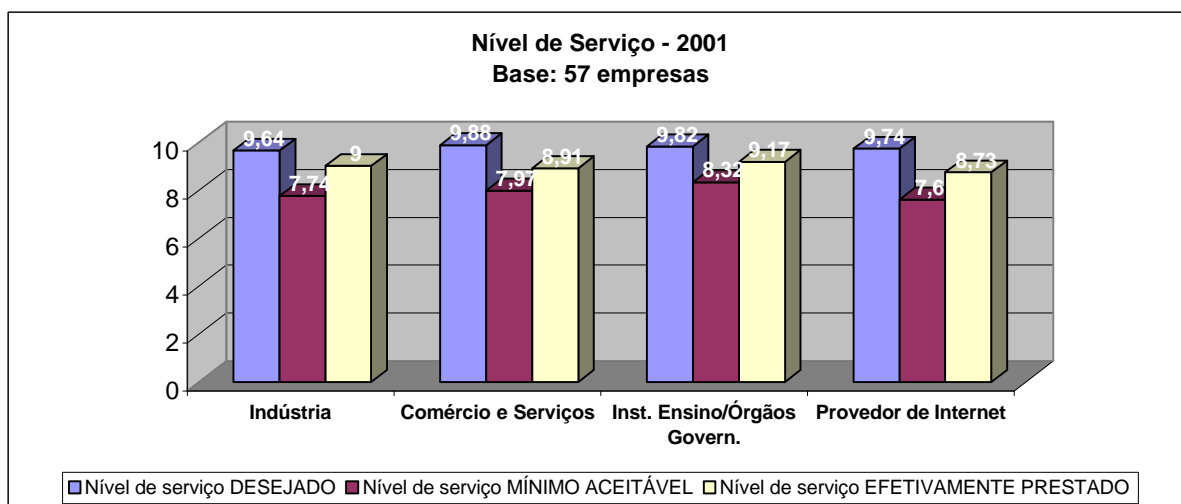
Para a pesquisa de 2001, o nível de serviço desejado continua alto, o que evidencia um elevado grau de exigência dos pesquisados. O serviço da Telecompar continua a não encantar seus clientes, conforme ficou evidenciado na medida de superioridade do serviço (MSS), pois o mesmo permaneceu negativo. Desta vez, foram as instituições de ensino e os órgãos governamentais que demonstraram um

menor nível de satisfação, mas mesmo assim, indica que a Telecompar está em uma posição competitiva perante o serviço percebido e desejado.

De forma positiva, a concorrência acirrada entre as empresas de telecomunicações tem obrigado que as mesmas venham a tomar decisões somente depois de conhecer o grau de satisfação dos seus clientes com seus produtos, serviços e com o atendimento recebido. Conhecer os desejos, as necessidades e o grau de satisfação dos clientes, é o primeiro passo para se firmar no mercado e continuar crescendo. A Figura 10 evidencia o nível de satisfação dos clientes pesquisados em 2001.

Deve-se considerar, entretanto, que a mudança de alguns segmentos entre a pesquisa de 2000 e a de 2001, dificultam a análise do nível dos serviços oferecidos pela Telecompar.

**Figura 10 – Grau de satisfação dos clientes em 2001**



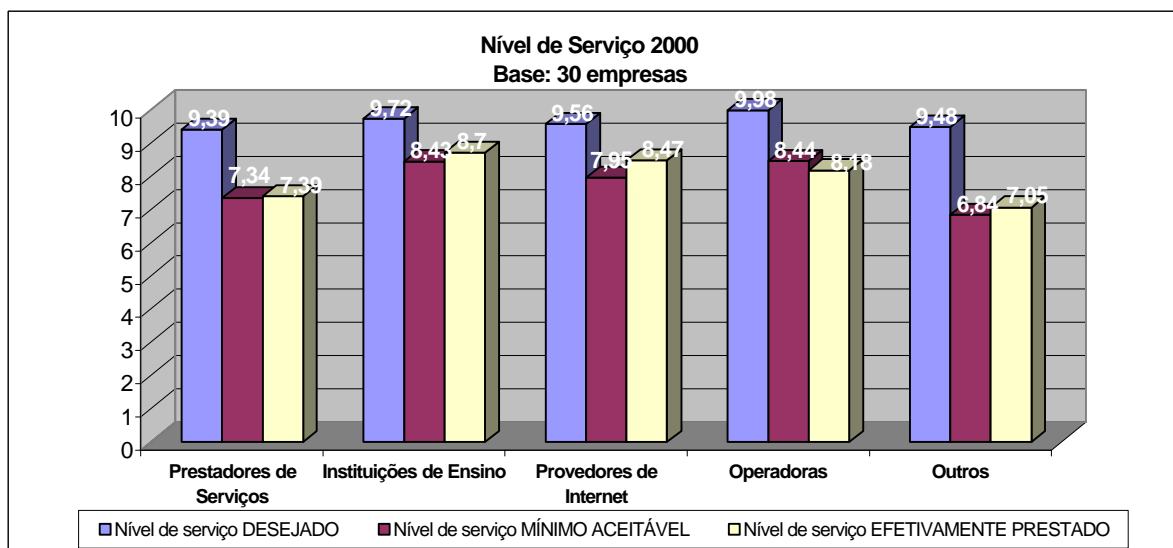
Fonte: base de dados da Telecompar

Pode-se dizer que a maioria dos usuários está muito satisfeita com os serviços prestados pela Telecompar, sendo a média de satisfação de 8,72%. O serviço que os usuários consideraram mais importante é a disponibilidade do link,

contemplando 30% dos entrevistados. A avaliação geral da Telecompar, considerando todos os aspectos investigados, encontra-se 11,71% acima do mínimo aceitável pelo cliente e 9,90% aquém do desejado. Isto indica que a Telecompar está no caminho certo, uma vez que está no quadrante de vantagem competitiva, ficando mais afastada do limite mínimo de tolerância do cliente, do que estava em 2000.

A Figura 11 mostra o grau de satisfação os clientes pesquisados em 2000, tendo como base 30 empresas.

**Figura 11 – Grau de satisfação dos clientes em 2000**



(Fonte: Base de dados da Telecompar)

Na pesquisa realizada no ano de 2000, ficou evidenciado que os clientes estavam muito satisfeitos com os serviços executados pela Telecompar, sendo que a média de satisfação foi de 8,68%, um pouco menor do que a pesquisa realizada em 2001. O serviço que os usuários consideraram mais importante foi a disponibilidade do link, com 20%, a exemplo de 2001, com 30%. A avaliação geral

da Telecompar, considerando todos os aspectos investigados, encontra-se 3,36% acima do mínimo aceitável pelo cliente e 20,11% aquém do desejado.

Um registro deve ainda ser feito, qual seja, as mudanças feitas nas questões dos questionários de 2000 para 2001, dificultaram um pouco esta análise, porque as bases de comparação ficaram prejudicadas.

No entanto, fica evidente que conhecer as necessidades e exigências do público consumidor é hoje um importante patrimônio de uma empresa. O mercado é dinâmico e o atual estágio das comunicações, alçado pelo desenvolvimento da informática e principalmente da Internet, não permite que se faça projetos sem antes ter pesquisado as possibilidades de sucesso, as várias tendências e influências externas.

Se antes a capacidade de produção é que determinava o seu volume de vendas, hoje é o conhecimento do cliente que determina o nível de produção e desenvolvimento de uma empresa. Por isso, pesquisar é a melhor maneira de se manter atualizado, de se confirmar o próprio *feeling*, que antes era a fórmula quase que exclusiva de se posicionar diante do consumidor.

A pesquisa do grau de satisfação dos clientes pode ser aplicada à qualquer momento nas organizações, mesmo quando não haja a percepção de que haja problemas na prestação dos serviços ou produtos. Uma vez finalizada a pesquisa, deve-se analisar os dados coletados, de tal forma, que o processo de satisfação do cliente tenha o firme propósito de promover melhorias contínuas na qualidade do atendimento. O uso sistemático desta ferramenta permite medir o impacto das ações tomadas na satisfação dos clientes e se essas ações estão abaixo das expectativas dos clientes, se correspondem ou superam suas expectativas.

Constantes pesquisas e análises de mercado são ferramentas úteis para que se possa enxergar a postura da concorrência e possíveis lacunas, e transformá-las em oportunidade de mercado, por meio de requisitos implícitos que possam servir como vantagem competitiva futura.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo conclui este trabalho, procurando demonstrar os resultados da pesquisa, além de apresentar recomendações para futuros estudos sobre o tema.

### 6.1 CONCLUSÕES

O objetivo do trabalho consistiu em verificar os elementos caracterizadores de qualidade percebidos pelos clientes de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações.

A partir dos objetivos propostos, adotou-se como metodologia da pesquisa o tipo *survey*. Foram aplicados questionários com roteiros previamente estruturados, tendo sido aplicados em duas oportunidades diferentes, um em 2000 e outro em 2001. Os dados levantados foram comparados, fazendo com que a empresa percebesse seus pontos fracos, empreendendo ações de melhorias nas áreas apontadas. Então pergunta-se:

*a) Quais as medidas de melhorias da qualidade foram adotadas pela empresa de telecomunicações, objetivo de estudo, com vista à satisfação dos clientes?*

Como resultado da pesquisa, melhorias foram adotadas pela empresa, como forma de aperfeiçoar a qualidade da tecnologia disponibilizada para os seus serviços, através do desenvolvimento de um produto com saída para a Internet sob demanda com qualidade e sem interrupção na comunicação; aumento da velocidade dos links; facilidades no acesso ponto a ponto utilizando-se fibra óptica; cumprimento do prazo de ativação do link contratado; uma melhor divulgação dos números telefônicos de apoio; a presteza do atendente nas situações de manutenção corretiva/preventiva ou de desligamento programado; os atendentes foram treinados

para melhor atender e entender as necessidades do cliente. Isso fez com a empresa conseguisse aumentar sua clientela.

Numa economia de informação e serviço, a fonte de todo o valor são as pessoas talentosas. À medida que o mundo avançar nesta direção, o talento adquirirá em escala global o mesmo valor que tem hoje as economias desenvolvidas. Pessoas com a capacidade de criar novas soluções e outras treinadas para melhor atender aos seus clientes são capazes de criar uma empresa competente e respeitada.

*b) Qual o perfil das empresas contratantes dos serviços da empresa de telecomunicações?*

Foram pesquisadas 57 empresas em 2001 e 30 no ano de 2000. Em 2001 foram identificados como sendo provedores de Internet; prestadoras de serviços; indústrias e instituições de ensino e órgãos governamentais.

Chegou-se à conclusão que os provedores de acesso à Internet, continuam sendo os maiores usuários da empresa de telecomunicações. Eles também são os mais exigentes quanto à qualidade do link, pois como seu negócio é fornecer acesso à Internet aos seus usuários 24 horas por dia, caso fiquem sem ter este tipo de acesso, geraria reclamações por parte dos seus clientes.

*c) Qual a relação entre o grau de satisfação atribuído pelos clientes aos serviços prestados pela empresa de telecomunicações nos anos 2000 e 2001?*

Para medir o grau de satisfação dos clientes para com os serviços da Telecompar, fez-se necessário pesquisar se as empresas também já se utilizavam dos serviços de outras concorrentes. O motivo pelo qual elas possuem contratos



com outras empresas, é que a Telecompar não possui concessão para atuar nos demais Estados do Brasil.

Observou-se, entretanto, que comparativamente do ano de 2000 para 2001, algumas empresas deixaram de contratar *links* alternativos, pois o grau de confiabilidade aumentou devido ao fato de não haver queda na transmissão de dados ou a frequência ser bem menor.

Os resultados da pesquisa indicaram que as mudanças ou melhorias nos itens considerados mais importantes pelos usuários foram sentidos de maneira mais expressiva do que mudanças ou melhorias em itens considerados pouco relevantes. Dessa forma, priorizar ações que visem melhorar ainda mais os itens considerados mais importantes para os usuários - a *disponibilidade do link* e a *qualidade do sistema de transmissão de fibra óptica* - irá aumentar a satisfação do cliente da Telecompar.

A globalização e o desenvolvimento de novos meios de telecomunicações envolvem um esforço adicional na competição de fidelização. Estar focado neste princípio é uma questão de sobrevivência para a empresa.

Novos negócios nascem da desagregação da cadeia de valores relacionadas ao atendimento ao cliente. O resultado é que os clientes têm mais e mais escolhas, caso o serviço prestado não o esteja atendendo a contento. Provê-los com produtos e serviços mais personalizados e melhores é o único caminho real da diferenciação em um contexto em que processos e produção de produtos estão cada vez mais comoditizados.

Vencer este desafio depende da compreensão e gerenciamento inteligente das relações com os clientes. Isso não é mais domínio particular de poucas empresas bem sucedidas, tornou-se o desafio vital de qualquer empresa.

Organizações centradas no cliente não são novas, mas tendem a ficarem limitadas em escala e escopo, como empresas de marketing direto. Hoje grandes e pequenas empresas tentam tornarem-se centradas nos seus clientes, buscando vencer mais este obstáculo, atender o cliente de uma forma mais rápida e precisa.

A excelência no gerenciamento do relacionamento com os clientes determina grande parte do sucesso de uma empresa. Companhias voltadas aos clientes tendem a superar seus concorrentes. Excelência no gerenciamento do relacionamento com os clientes não é apenas um imperativo para aumentar lucros, mas uma questão de sobrevivência a longo prazo.

Os clientes terão maior liberdade de escolha e se suas expectativas não forem atendidas, eles desaparecerão. Novos tipos de gestão e novas ferramentas possibilitam melhores formas de atender e alavancar o relacionamento com os clientes.

Níveis mais altos de satisfação dos clientes podem ser alcançados sem a execução de processos operacionais. A sincronização de dados com todos os demais sistemas é necessária para que se tenha uma visão consistente do cliente através da organização e se proporcione a ele uma experiência personalizada.

Modificar ou criar processos e desenvolver competências na organização, como a Telecompar procurou fazer, é se tornar centrada no cliente ao longo de um processo de mudanças.

Um cliente que costuma gastar muito e é fiel não pode ser tratado igual a outro que representa pouco para a empresa. Por isso, o tratamento diferenciado é um passo importante para segurar o cliente. Também é importante que a empresa tenha uma conversa única com o cliente, armazenando as informações obtidas para não repetir as perguntas que foram feitas no contato anterior.

Para que as pequenas e grandes empresas tenham condições de sobreviver no atual mercado, altamente competitivo, devem desenvolver um processo de encantamento junto ao cliente. Neste mercado tão competitivo, agradar o consumidor não é fácil. Mas fazer a sua empresa agradar mais do que a concorrência é.

Portanto, conclui-se que satisfazer significa corresponder ao que se deseja, chegar a certa medida ou limite esperado. Para monitorar o sentimento de satisfação dos clientes, é necessário abordar as influências da expectativa inicial, qualidade percebida, satisfação comparada e nível de fidelidade dos clientes. Sendo assim, deve-se rastrear também as etapas de construção do sentimento desde o momento anterior a compra até o momento posterior ao consumo.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Diante do exposto, tornam-se necessárias algumas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema. Neste sentido, considera-se relevante investigar:

- a) Pesquisar formas de atendimento qualificado ao provedor, oferecendo suporte, informação e soluções, uma vez que essas ações capitalizaram resultados positivos. Investida semelhante deve ser aplicada à indústria, que é o segmento que apresenta menor conhecimento, satisfação e fidelidade à Telecompar;
- b) Verificar ações que visem melhorias nos itens considerados mais importantes para os usuários como a disponibilidade do link e a qualidade do sistema de transmissão de fibra óptica;
- c) Estudar meios de divulgação dos serviços que possibilitem uma maior divulgação dos telefones de contato da empresa de telecomunicações. Diversos clientes ainda

não utilizam os telefones de contato da Telecompar e nem mesmo sabem da sua existência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a qualidade competitiva. São Paulo : Makron Books, 1992.

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1977.

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

BATESON, John E. G e HOFFMAN. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BRASIL. **Sistemas de gestão da qualidade**: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão da qualidade**: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

CAMMAN, Cortlandt e NADLER, David A. **Como adaptar os sistemas de controle ao seu estilo de administração**. São Paulo: Abril, 1976.

CAMPOS, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **Gestão da qualidade**: princípios e Métodos. São Paulo: Pioneira, 1991.

CHURCHILL JR, Gilbert e PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DELTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**. São Paulo: Makron: Macgraw-Hill. 1990

DRUCKER, Peter F. **A nova era da administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. **As fronteiras da administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2.ed. São Paulo: Furuta, 1997.

DRUCKER, Peter F. **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. J. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GEUS, Arie de. A empresa. **Revista HSM management**. São Paulo, nº 13, p. 126-134, março/abril, 1999.

GRONROOS, Cristian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. D. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

HERSEY e BLANCHARD. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. **Novamente**: como se faz para motivar empregados? Biblioteca Harvard, 1975.

HOLDEN, Ian e MCILROY, Peter K. **Planejamento do controle administrativo**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: a maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

JAY, Antony. **Você é um bom cliente?** São Paulo: Abril-Tec, 1978.

JURAN, Joseph M. Juran. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAIHOT, Gerard Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 5. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1981.

MARANHÃO, Mauriti. **Iso Série 9000**: manual de implementação. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookaman, 2000.

PAGÉS, Mas, et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Técnicas de chefia e liderança**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing** : uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1996.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VELHO, Altemir da Silva. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis: UFSC, 1995.

WHITELEY, Richard. **A Empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

XAVIER, Ernani Pereira. **Recursos humanos**: o jeito japonês. Curitiba: TELEPAR, 1981.

**A N E X O S**



**ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA  
APLICADO EM 2000**

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO - 2000

Bom dia/boa tarde/boa noite. Meu nome é \_\_\_\_\_ e trabalho para a Alternativa, uma empresa de pesquisas de Curitiba. Estamos fazendo um estudo para a Telecompar e necessitamos de sua colaboração.

### DADOS DO ENTREVISTADO/EMPRESA

Empresa: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_  
 CEP.: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 Endereço na Internet - e-mail: \_\_\_\_\_  
 Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_ Nº.: \_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Crítica	Verificação

### CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

**C1.** Qual é o principal ramo de atividade/segmento da sua empresa?

- 1 operadora    2 provedor de Internet    3 Instituição de ensino  
 4 comércio    5 indústria    6 outros

**C2.** Qual é o faturamento médio anual da sua empresa em R\$: \_\_\_\_\_

**C3.** Qual o número de empregados na sua empresa?: \_\_\_\_\_

**C4.** Quantos são os turnos de produção/trabalho:    1        2        3        4

**C5.** Qual é o número de clientes atendidos pela sua empresa? \_\_\_\_\_

**C5a.** Deste total de clientes atendidos, quantos por cento são pessoas jurídicas e quantos são pessoas físicas? (a soma deve ser 100%)

1. \_\_\_\_% pessoa jurídica    2. \_\_\_\_% pessoa física    3 . Não sabe dizer

**C5b.** Em porcentagem, como fica a distribuição dos seus clientes por localidade? (leia as opções para distribuição - total deve somar 100%):

em Curitiba: \_\_\_\_ em outras cidades do Paraná: \_\_\_\_

em outros Estados do Brasil: \_\_\_\_ no Exterior \_\_\_\_

**C6.** Quantos links sua empresa tem contratado com a Telecompar? \_\_\_\_

**C7.** E qual é a taxa de transmissão/velocidade deste(s) link(s)? (especificar quantos links)

( ) 64kbps      ( ) 128kbps      ( ) 256kbps      ( ) 512kbps      ( ) 1024kbps      ( ) 2048kbps

( ) 34Mbps      ( ) 155Mbps      ( ) 622Mbps      ( ) 2.5Gbps      ( ) Não sabe dizer

**C8.** A sua empresa pretende adquirir mais links nos próximos 6 meses?

Se SIM: Quantos? \_\_\_\_

( ) Não pretende adquirir.

**C9.** A velocidade do(s) link(s) que vocês possuem atualmente atende as necessidades da sua empresa?

1 SIM

2 NÃO

**C10.** A sua empresa tem intenção de expandir a velocidade deste(s) link(s) nos próximos 6 meses? Para que velocidade?

128kbps

256kbps

512kbps

1024kbps

2048kbps

34Mbps

155Mbps

622Mbps

2.5Gbps

Não tem intenção de expandir

Não sabe dizer.

**C11.** Qual(is) o(s) serviço(s) que a sua empresa tem contratado com a Telecompar?:

1 FTTO

2 WOD

3 EHSC

4 IP Direto

5 Desconheço o nome do serviço.

**C12.** O Sr(a) conhece ou já ouviu falar de mais algum/ns produto/s ou serviço que a Telecompar possui? Qual/is?

1 FTTO

2 WOD

3 EHSC

4 IP Direto

5 Não sabe dizer.

**C13.** Por quais razões sua empresa optou pelos serviços da Telecompar?(RM – espontânea).

(1) Tem os melhores preços

(2) Tem as melhores condições de pagamento

- (3) Possui a melhor tecnologia
- (4) Possui uma excelente plataforma de serviço / Backbone
- (5) Oferece o serviço WOD – Web on demand
- ( ) Outras razões: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**C14.** Além dos serviços da Telecompar, a sua empresa contrata/utiliza serviços de transmissão de dados de outras empresas?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C14a.** Caso SIM, de qual(is) empresa(s)?: \_\_\_\_\_

**C15.** Sua empresa utiliza ou já utilizou o sistema “par metálico”?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C16.** (Se SIM) O Sr(a). considera a qualidade do sistema “par metálico”(leia opções...) em relação a fibra óptica:

- 1 muito pior                      2 um pouco pior
- 3 nem melhor/nem pior(igual)SIM                      4 melhor
- 5 bem melhor                      6 não sabe dizer

**C17.** O Sr(a) alguma vez já utilizou o telefone de plantão da Telecompar, o 331-3399?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C17a.** Já tinha ouvido falar deste telefone?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C18.** E o telefone comercial da Telecompar, o 0800?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C18a.** Já tinha ouvido falar neste telefone?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C19.** E o telefone comercial 331-3000?

- 1 SIM                      2 NÃO

**C19a.** Já tinha ouvido falar neste telefone?

1 SIM

2 NÃO

## PARTE II

**P1.** Agora eu vou falar uma série de itens que se referem aos serviços prestados pela Telecompar, e para cada item que eu disser eu pediria que o Sr(a) atribuisse três notas de 0 a 10, em que 0 significa “PÉSSIMO” e 10, “EXCELENTE”. A primeira nota é referente à qualidade do serviço que o Sr(a) gostaria de receber da Telecompar, a Segunda nota é a avaliação que o Sr(a) considera ser o mínimo aceitável; e a terceira nota é a avaliação do serviço efetivamente prestado pela Telecompar. Os itens são genéricos; portanto, caso a sua empresa não utilize algum(s) dos serviços citados, me informe que “NÃO SE APLICA” a sua empresa.

	Nota de 0 a 10			Não se Aplica
<b>Como o Sr.(a) avalia o SERVIÇO DE PLANTÃO no que diz respeito a: (...) do pessoal do serviço de plantão da ...</b>	<b>Nível de Serviço Desejado</b>	<b>Nível de Serviço Mínimo Aceitável</b>	<b>Nível de Serviço Efetivamente Prestado</b>	
1. Habilidade(...) em entender e atender as necessidades da sua empresa.				
2. Atitude/postura do atendente do serviço de plantão da ... durante o contato.				
3. Presteza(...) no atendimento nas situações de manutenção corretiva/preventiva ou de desligamento programado.				
4. Preparo técnico dos atendentes(...)				
5. Facilidade de acesso via telefone.				

<b>Agora, pensando nos SERVIÇOS DE PÓS-VENDA, como o Sr(a) avalia?:</b>	<b>Nível de Serviço Desejado</b>	<b>Nível de Serviço Mínimo Aceitável</b>	<b>Nível de Serviço Efetivamente Prestado</b>	<b>Não se Aplica</b>
6. Capacidade do pessoal de pós-venda/gerente de contas da Telecompar em atender as necessidades da sua empresa.				
7. Habilidade do gerente de contas da ... para desenvolvimento de soluções adequadas as necessidades da sua empresa.				
8. Preparo técnico dos profissionais/gerente de contas da ...				
9. Conhecimento do pessoal da Telecompar, das atividades da sua empresa para propor melhorias ou soluções.				
10. Atendimento e presteza do pessoal de pós-venda, às suas solicitações.				
11. Atitude/postura do gerente de contas durante as visitas a sua empresa.				
12. Número de visitas realizadas pelo gerente de contas a sua empresa.				
13. Atendimento prestado pelos telefones comerciais 0800-414181 ou (41) 331-3000.				
14. Rapidez em atender as solicitações da sua empresa, tais como: up-grade, mudanças de topologia, alteração de características técnicas, etc.				
15. Proposição de soluções adequadas/efetivas em relação as necessidades da sua empresa, tais como: up-grade, mudanças de topologia, alteração de características técnicas, etc.				
16. Limpeza dos equipamentos em sua empresa pelo pessoal da Telecompar após ativação do link.				

<b>Agora, pensando na QUALIDADE DOS SERVIÇOS/TECNOLOGIA, como o Sr(a) avalia a Telecompar, no que diz respeito a:</b>	<b>Nível de Serviço Desejado</b>	<b>Nível de Serviço Mínimo Aceitável</b>	<b>Nível de Serviço Efetivamente Prestado</b>	<b>Não se Aplica</b>
17. Velocidade do link.				
18. Ter acesso ponto a ponto via backbone Telecompar.				
19. Cumprimento do prazo para ativação do circuito contratado.				
20. Disponibilidade do serviço/poder contar com os serviços sem interrupção/"full time".				
21. Qualidade do sistema de transmissão em fibra óptica.				
22. (Usuários WOD ou IP Direto) Qualidade de saída para a Internet via IP direto.				
23. (Somente usuários WOD) Gerenciamento da banda/velocidade de utilização através da Internet.				
24. (Somente usuários WOD) Ter saída para Internet sob demanda.				

<b>Agora, pensando nos PREÇOS E FACILIDADES DE NEGOCIAÇÃO, como o Sr(a) avalia a Telecompar, no que diz respeito a:</b>	<b>Nível de Serviço Desejado</b>	<b>Nível de Serviço Mínimo Aceitável</b>	<b>Nível de Serviço Efetivamente Prestado</b>	<b>Não se Aplica</b>
25. Preço do serviço.				
26. Facilidade/condições de pagamento.				
27. Flexibilidade nas negociações de contrato.				
28. Opções de prazos de contrato e respectivos descontos.				
29. (Somente usuários WOD) Pagamento pela taxa efetiva de utilização da banda/consumo por demanda.				

**P2** – Agora peço que o Sr(a) distribua **100 pontos** entre os atributos de **QUALIDADE** que eu vou dizer, de acordo com a importância que cada um deles tem para o Sr(a) na escolha ou para permanecer cliente de uma fornecedora como a Telecompar. O atributo mais importante terá maior pontuação e o menos importante, menor pontuação. Cabe lembrá-lo que a soma de pontos entre os atributos deverá ser igual a 100.



<b>QUALIDADE DOS SERVIÇOS</b>	<b>Grau de Importância</b>
1. Velocidade do link.	
2. Disponibilidade de link/poder contar com o serviço sem interrupção.	
3. Preparo técnico do corpo funcional da Telecompar.	
4. Atendimento ao cliente.	
5. Qualidade do sistema de transmissão em fibra óptica.	
<b>TOTAL SOMA</b>	<b>100</b>

**P3** – Agora peço que o Sr(a) distribua **100 pontos** entre os atributos de **PREÇO E NEGOCIAÇÃO** que eu vou dizer, de acordo com a importância que cada um deles tem para o Sr(a) na escolha ou para permanecer cliente de um fornecedor como a Telecompar.

<b>PREÇO/FACILIDADE DE NEGOCIAÇÃO</b>	<b>Grau de Importância</b>
1. Preço do serviço.	
2. Facilidade/condições de pagamento.	
3. Flexibilidade nas negociações de contrato.	
4. Pagamento pela taxa efetiva de utilização da banda/consumo por demanda.	
5. Opções de prazos de contrato e respectivos descontos.	
<b>TOTAL SOMA</b>	<b>100</b>

**P4** – Agora distribua **100 pontos** entre **QUALIDADE DOS SERVIÇOS**, englobando aqueles itens que falamos agora a pouco(**repetir itens**), e **PREÇO/FACILIDADE DE NEGOCIAÇÃO(repetir itens)**, de acordo com a importância que o Sr(a) dá para cada um deles na escolha de uma empresa que oferece este tipo de serviço, como a Telecompar.

	<b>Grau de Importância</b>
<b>QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	
<b>PREÇO/FACILIDADE DE NEGOCIAÇÃO</b>	
<b>TOTAL SOMA</b>	<b>100</b>

**P5** – Numa escala de 0 a 10, em que 0 significa “MUITO INSATISFEITO” e 10 “MUITO SATISFEITO”, qual é o grau de satisfação com os **SERVIÇOS DA Telecompar de um modo geral?**

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**P9** – Gostaríamos de saber um pouco mais sobre a relação que a sua empresa tem com a Telecompar. Portanto, eu vou ler algumas frases e para cada uma, eu gostaria que o Sr. Dissesse o quanto concorda ou discorda, de acordo com esta escala que eu vou dizer (*leia a escala sem números*)

Discordo Totalmente <b>1</b>	Discordo em parte <b>2</b>	Nem Concordo Discordo <b>3</b>	Concordo em parte <b>4</b>	Concordo Totalmente <b>5</b>	<b>ESCORE</b>
1. A Telecompar está preocupada com a satisfação dos clientes.					
2. A Telecompar tem um corpo técnico qualificado.					
3. A Telecompar está atenta às necessidades dos clientes.					
4. A Telecompar investe em tecnologia de ponta.					
5. A Telecompar responde prontamente às necessidades da minha empresa.					
6. A Telecompar atende dentro do prazo especificado.					
7. A Telecompar se mantém distante do cliente.					
8. A Telecompar é uma empresa competente.					
9. As informações prestadas pela Telecompar são precisas.					
10. A Telecompar oferece serviços de qualidade.					
11. A Telecompar está preparada para competir no mercado.					
12. A Telecompar por estar associada a Telecompar Holding me transmite total confiança.					
13. O gerente de contas da Telecompar deveria visitar mais a minha empresa.					
14. O prazo de 30 dias oferecido pela Telecompar para ativar o link é apropriado.					

**P10.** Pensando na troca de fornecedor deste(s) tipo(s) de serviço(s), o quanto o Sr(a). diria que a sua empresa se sentiria sensibilizada a trocar Telecompar por outro fornecedor, se este oferecesse:

Certamente não trocaria <b>1</b>	Provavelmente não trocaria <b>2</b>	Não sabe se troca <b>3</b>	Provavelmente trocaria <b>4</b>	Certamente trocaria <b>5</b>
1. A mesma qualidade com o mesmo preço – o Sr(a) diria que: <i>(leia escala)</i>				<b>ESCORE</b>
2. A mesma qualidade com 5% mais barato - o Sr(a) diria que:				
3. A mesma qualidade com 10% mais barato - o Sr(a) diria que:				
4. A mesma qualidade com mais 10% mais barato - o Sr(a) diria que:				
5. A mesma qualidade, independente de preço - o Sr(a) diria que:				

**P11.** E o quanto sua empresa se sentiria sensibilizada a trocar a Telecompar por outro fornecedor, se este oferecesse:

Certamente não trocaria <b>1</b>	Provavelmente não trocaria <b>2</b>	Não sabe se troca <b>3</b>	Provavelmente trocaria <b>4</b>	Certamente trocaria <b>5</b>
1. O mesmo preço com a mesma qualidade – o Sr(a) diria que: <i>(leia escala)</i>				<b>ESCORE</b>
2. O mesmo preço com uma qualidade um pouco superior - o Sr(a) diria que:				
3. O mesmo preço com uma qualidade muito superior - o Sr(a) diria que:				
4. O mesmo preço, independente da qualidade - o Sr(a) diria que:				

**P12.** Na sua opinião, o valor que o Sr(a). paga por mês pelo serviço da Telecompar, atualmente é(*ler – RU*):

- (1) Um valor justo, pela qualidade do serviço que vem recebendo.
- (2) Um valor baixo, pela qualidade do serviço que vem recebendo.
- (3) Um valor alto, pela qualidade do serviço que vem recebendo.



**ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA  
APLICADO EM 2001**

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO - 2001

Bom dia/boa tarde/boa noite. Meu nome é \_\_\_\_\_ e trabalho para a Alternativa, uma empresa de pesquisas de Curitiba. Estamos fazendo um estudo para a Telecompar e necessitamos de sua colaboração.

### DADOS DO ENTREVISTADO/EMPRESA:

Empresa: \_\_\_\_\_ 1. Matriz 2. Filial  
 Endereço: \_\_\_\_\_  
 Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_  
 CEP.: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 Endereço na Internet -: site: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
 Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_ N.º.: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Crítica	Verificação

### CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

**P1.** Qual é o principal ramo de atividade/segmento da sua empresa?

- 1 Provedor de Internet
- 2 Comércio
- 3 Instituição de Ensino
- 4 Indústria
- 5 Outros: \_\_\_\_\_

**P2.** A empresa possui filiais fora do Paraná?

1. Não(vá para a pergunta 4).
2. Sim

**P3.** Em que estados, e quantas filiais há em cada estado?

Local:	N.º. de filiais
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**P4. A empresa é usuária da Internet?**

- 1 Sim                      2 Não                      3 Não sabe dizer

**P5. Em média, quantas horas diárias sua empresa costuma ficar conectada à Internet?**

1. 24 horas on line  
 2. \_\_\_\_\_(anotar quantas horas)  
 3. Não sabe dizer

**P6. Eu vou citar algumas atividades que podem ser realizadas pela internet e gostaria que o Sr(a). me dissesse com que frequência a sua empresa costuma realizá-las, com base nesta escala:**

- 1 = Nunca  
 2 = De vez em quando  
 3 = Frequentemente

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA
1. Comunicação de dados(enviar dados).	
2. Correio eletrônico(e-mail).	
3. Bate papo/ICQ/chat.	
4. Compras.	
4. Vendas.	
6. E-commerce(B2B).	
7. Atendimento ao cliente.	
8. Pesquisas/consultas/informações.	
9. A sua empresa utiliza a Internet para alguma outra finalidade que eu não mencionei? Qual? _____	Com que frequência? ____ _____ _____

**P7. Como sua empresa tomou conhecimento dos serviços da Telecompar?**

- 1 Feiras  
 2 Indicação  
 3 Revistas  
 4 Internet  
 5 Contato do Call Center da Telecompar  
 6 Outros: \_\_\_\_\_

**P8. Por quais razões sua empresa optou pelos serviços da Telecompar?**

- (1) Tem os melhores preços.  
 (2) Tem as melhores condições de pagamento.  
 (3) Oferece serviços de qualidade.  
 (4) Possui a melhor tecnologia.  
 (5) Possui uma excelente plataforma de serviço/back bone.  
 (6) Oferece o serviço diferenciado de Internet(pagamento sob demanda).  
 ( ) Outras razões:
- 
-

**P9.** A sua empresa pretende expandir a velocidade do(s) link(s) que vocês possui junto a Telecompar nos próximos 6 meses?

- 1 Sim
- 2 Não
- 3 Não sabe dizer

**P10.** Além dos serviços da Telecompar, a sua empresa contrata/utiliza serviços de transmissão de dados de outras empresas?

- 1 Sim. De qual ou quais: \_\_\_\_\_
- 2 Não
- 3 Não sabe dizer.

**P11.** O Sr(a). alguma vez já utilizou o telefone de plantão da Telecompar, o **0800-6437777**?

- 1 Sim
- 2 Não

**P11a.** Já tinha ouvido falar deste telefone?

- 1 Sim
- 2 Não

**P12.** E o telefone comercial da Telecompar, o **0800-414181**?

- 1 Sim
- 2 Não

**P12a.** Já tinha ouvido falar deste telefone?

- 1 Sim
- 2 Não

**P13.** E o telefone comercial **331-3000**?

- 1 Sim
- 2 Não

**P13a.** Já tinha ouvido falar deste telefone?

- 1 Sim
- 2 Não

## PARTE II

**P14.** Agora eu vou falar uma série de itens que se referem aos serviços prestados pela Telecompar, e para cada item que eu disser eu pediria que o Sr(a) atribuísse três notas de 0 a 10, em que 0 significa “PÉSSIMO” e 10, “EXCELENTE”. A primeira nota é referente à qualidade do serviço que o Sr(a) gostaria de receber da Telecompar, a Segunda nota é a avaliação que o Sr(a) considera ser o mínimo aceitável; e a terceira nota é a avaliação do serviço efetivamente prestado pela Telecompar. Os itens são genéricos; portanto, caso a sua empresa não utilize algum(s) dos serviços citados, me informe que “NÃO SE APLICA” a sua empresa.

	Nota de 0 a 10			Não se Aplica
	Nível de Serviço Desejado	Nível de Serviço Mínimo Aceitável	Nível de Serviço Efetivamente Prestado	
<b>Considerando a QUALIDADE DOS SERVIÇOS, como o(a) Sr.(a) avalia a Telecompar, no que diz respeito a:</b>				
1. Cumprimento do prazo para ativação do circuito contratado.				
2. Velocidade do link.				
3. Disponibilidade do link – poder contar com o serviço sem interrupção.				
4. Qualidade do sistema de transmissão em fibra óptica.				
5. Qualidade de saída para Internet via IP Direto.				
6. considerando o acesso à Internet sob demanda, o gerenciamento da banda/velocidade de utilização através da Internet.				
7. Informações disponibilizadas na fatura.				
8. Preparo técnico dos profissionais da Telecompar.				



<b>Agora, pensando nos SERVIÇOS DE PÓS-VENDA, como o Sr(a) avalia?:</b>	<b>Nível de Serviço Desejado</b>	<b>Nível de Serviço Mínimo Aceitável</b>	<b>Nível de Serviço Efetivamente Prestado</b>	<b>Não se Aplica</b>
6. Capacidade do pessoal de pós-venda/gerente de contas da Telecompar em atender as necessidades da sua empresa.				
7. Habilidade do gerente de contas da Telecompar para desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades da sua empresa.				
8. Número de visitas realizadas pelo gerente de contas à sua empresa.				
9. Atendimento prestado pelos telefones comerciais 0800-414181 ou (41) 331-3000.				
10. Atendimento prestado pelo telefone de plantão 0800-6437777.				
11. Atitude/postura do gerente de contas durante as visitas a sua empresa.				
12. Rapidez em atender as solicitações da sua empresa, tais como: up-grade, mudanças de topologia, alteração de características técnicas, serviços de manutenção, etc.				

<b>Agora, pensando nos PREÇOS E FACILIDADES DE NEGOCIAÇÃO, como o(a) Sr(a) avalia a Telecompar, no que diz respeito a:</b>	<b>Nível de Serviço Desejado</b>	<b>Nível de Serviço Mínimo Aceitável</b>	<b>Nível de Serviço Efetivamente Prestado</b>	<b>Não se Aplica</b>
13. Preço do serviço.				
14. Facilidade/condições de pagamento.				
15. Opções de prazo de contrato.				
16. (Somente para usuários de acesso à Internet sob demanda). Contrato por demanda depende dos hábitos de uso do cliente.				

**P15** – Agora peço que o(a) Sr(a) anote 6 itens que vou lhe dizer. Para estes itens, favor distribuir **100 pontos**. Estes pontos devem ser distribuídos, de acordo com a importância que cada um deles tem para o(a) Sr(a) na escolha ou, para permanecer cliente de uma fornecedora como a Telecompar. O item mais importante deverá ter maior pontuação e o menos importante, menor pontuação. Cabe lembrá-lo que a soma de pontos entre os itens deverá ser igual a 100.

QUALIDADE DOS SERVIÇOS	Grau de Importância
1. Disponibilidade de link/poder contar com o serviço sem interrupção.	
2. Qualidade do sistema de transmissão em fibra óptica.	
3. Atendimento ao cliente.	
4. Preparo técnico do corpo funcional da Telecompar.	
5. Flexibilidade nas negociações do contrato.	
6. Preço do serviço.	
<b>TOTAL SOMA</b>	<b>100</b>

**P16** – Numa escala de 0 a 10, em que 0 significa “MUITO INSATISFEITO” e 10 “MUITO SATISFEITO”, qual é o grau de satisfação com os SERVIÇOS DA Telecompar de um modo geral?

0            1            2            3            4            5            6            7            8            9            10

**P17.** Dentre as empresas do ramo de transmissão de dados que eu vou citar, enumere as três empresas que o Sr(a). considera melhores começando pela empresa que o(a) Sr(a). considera ser a melhor empresa do ramo de transmissão de dados, em seguida a 2ª melhor empresa e por último, a que o(a) Sr(a). considera ser a 3ª melhor(ler opções):

- 1 TELECOMPAR
- 2 EMBRATEL
- 3 IMPSAT
- 4 BRASIL TELECOM
- 5 GVT
- 6 AT&T
- 7 PÉGASUS
- 8 DÍVEO
- 9 INTELIG
- 10 NÃO SABE DIZER
- 11 OUTRA: \_\_\_\_\_.

1ª : \_\_\_\_\_ 2ª . \_\_\_\_\_ 3ª . \_\_\_\_\_

**P18.** E qual empresa de transmissão de dados o(a) Sr(a). não contrataria? (ler opções).

- 1 TELECOMPAR
- 2 EMBRATEL
- 3 IMPSAT
- 4 BRASIL TELECOM
- 5 GVT
- 6 AT&T
- 7 PÉGASUS
- 8 DÍVEO
- 9 INTELIG
- 10 NÃO SABE DIZER
- 11 OUTRA: \_\_\_\_\_.

**P19. (APENAS PARA QUEM NÃO CITOU A Telecompar NA P17 – entre as opções – E PARA QUEM A CITOU, MAS NÃO EM 1º LUGAR).** Na sua opinião, com está a Telecompar, em relação a (...citar empresa mencionada na P17 como 1ª, 2ª e 3ª) que o Sr. considera a melhor; quais são os seus pontos fortes e fracos; vantagens e desvantagens, comparada à empresa citada?(explorar e anotar com qual empresa a Telecompar está sendo comparada).

---

---

---

---

---

---

**P20.** (APENAS PARA QUEM CITOU A Telecompar EM 1º LUGAR), na sua opinião, como está a Telecompar, em relação ao mercado concorrente de forma geral? Quais são suas vantagens/diferenças que fez com o(a) Sr(a). a considerasse a melhor empresa no ramo de transmissão de dados? (explorar).

[illegible]

**P21.** O Sr(a). gostaria de dar alguma sugestão a Telecompar, sobre outros produtos ou serviços que ela poderia oferecer para atender melhor as necessidades da sua empresa?

[illegible]